

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»  
УДК \_\_\_\_\_

До захисту допущено:

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 04 » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2020 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

**на здобуття ступеня магістра  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Стратегічне управління персоналом в підвищенні  
конкурентоспроможності підприємства»**

**Виконала:**

студентка 2-го курсу, групи УВ-91мп  
ГОГОТ Мар'яна Миколаївна \_\_\_\_\_

**Наукова керівниця:**

доцентка кафедри менеджменту,  
к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна \_\_\_\_\_

**Рецензент:**

завідувач кафедри промислового маркетингу,  
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає  
запозичень з праць інших авторів без відповідних  
посилань*

Студентка \_\_\_\_\_

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

**Спеціальність – 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студентці**

**ГОГОТ МАР'ЯНИ МИКОЛАЇВНИ**

- 1. Тема дисертації** «Стратегічне управління персоналом в підвищенні конкурентоспроможності підприємства»,  
науковий керівник дисертації Артеменко Ліна Петрівна, к.е.н., доц.,  
затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації** 01 грудня 2020 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** система стратегічного управління персоналом на підприємстві в конкурентному середовищі.
- 4. Предмет дослідження:** рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом в підвищенні конкурентоспроможності.

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- розглянути сутність та процес стратегічного управління персоналом;
- визначити методичні підходи до оцінювання стратегічного управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства;
- описати методичні підходи до оцінювання стратегічного управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства;

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- провести діагностику хлібопекарської галузі та конкурентного середовища підприємства;
- проаналізувати діяльність, основні фінансові показники та зрілість системи управління персоналом ПрАТ «Київхліб»;
- оцінити конкурентоспроможність діяльності ПрАТ «Київхліб»;

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- визначити напрями формування стратегічного управління персоналом;
- вибрати та описати основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розрахувати економічне обґрунтування стратегічного управління персоналом в підвищенні конкурентоспроможності.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

1. Аналіз ринку, на якому функціонує ПрАТ «Київхліб»
2. Основні відомості про ПрАТ «Київхліб»
3. Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Київхліб» за 2017- 2019 рр.
4. Організаційна структура ПрАТ «Київхліб»
5. Дослідження системи управління персоналом.
6. Аналіз кадрового потенціалу.
7. Карта стратегічних груп конкурентів.
8. «Багатокутник конкурентоспроможності» ПрАТ «Київхліб» та його основних конкурентів.
9. Основні напрями удосконалення стратегічної системи управління персоналом.
10. Оцінювання ефективності запропонованих заходів

## **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

1. Стаття «Впровадження HR-аналітики в прийнятті стратегічних бізнес рішень» у науковому журналі «Економіка і управління» (фахове видання);
2. Тези «Принципи стратегічного управління персоналом» у Збірнику тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку і права»
3. Тези «Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства», участь у Міжнародній науковій конференції «Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень».

## **8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.**

### 9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо господарської діяльності підприємства	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Аналіз діяльності та основних фінансових показників ПрАТ «Київхліб»	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Оцінювання зрілості системи управління персоналом та кадрового потенціалу підприємства	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Виявлення та вибір напрямів стратегічного управління персоналом	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Опис основних напрямів та заходів вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студентка

Мар'яна ГОГОТ

Науковий керівник

Ліна АРТЕМЕНКО

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Стратегічне управління персоналом в підвищенні конкурентоспроможності підприємства» містить 109 сторінок, 17 таблиць, 18 рисунків. Перелік посилань нараховує 54 найменування.

*Актуальність* теми дослідження полягає в тому, що конкурентоспроможність промислового підприємства і стратегічне управління персоналом є взаємозалежними і взаємно проникаючими. Саме ефективний стратегічний менеджмент дозволяє компанії досягти високих показників і легко лавірувати в нестабільних умовах ринку, допомагає бізнесу виживати, розвиватися і сміливо «закидати» плани на десятки років вперед.

*Метою* роботи є розроблення напрямів удосконалення стратегічного управління персоналом в підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та процес стратегічного управління персоналом;
- визначити основні підходи до оцінювання стратегічного управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства;
- провести діагностику галузі, в якому функціонує підприємство та його конкурентне середовище, проаналізувати кадровий потенціал та зрілість системи управління персоналом;
- визначити основні напрями вдосконалення стратегічної системи управління персоналом;
- розрахувати економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів.

*Об'єктом* дослідження є система стратегічного управління персоналом на підприємстві в конкурентному середовищі.

*Предметом* дослідження рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом в підвищенні конкурентоспроможності ПрАТ «Київхліб».

*Методи дослідження:* метод теоретичного узагальнення та порівняння, системного аналізу, графічного моделювання, дедукції та індукції, метод аналогії, SWOT-аналіз, «багатокутних конкурентоспроможності», метод системного підходу, метод експертних оцінок та метод економічного аналізу.

*Елементи наукової новизни:*

- визначено головні особливості стратегічного управління персоналом, що дозволило проаналізувати її ефективність на досліджуваному підприємстві;
- уточнено й поглиблено теоретичні положення, що визначають зв'язок між стратегічним управлінням персоналу та конкурентоспроможністю підприємства;
- запропоновано основні заходи, на які потрібно звертати увагу при вдосконаленні системи управління персоналом;

*Результати роботи* дозволять удосконалити власну систему стратегічного управління персоналом. Запропоновані у роботі заходи можуть бути використані підприємствами у сфері харчової промисловості для покращення продуктивності праці працівників, зменшення плинності кадрів та утвердження конкурентної позиції.

*Публікації:*

1. Стаття «Впровадження HR-аналітики в прийнятті стратегічних бізнес рішень» у науковому журналі «Економіка і управління» (фахове видання);
2. Тези «Принципи стратегічного управління персоналом» у Збірнику тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку і права»
3. Тези «Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства», участь у Міжнародній науковій конференції «Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень».

*Ключові слова:* конкурентоспроможність підприємства, конкурентне середовище, управління персоналом, стратегічна система управління персоналом, кадровий потенціал.

## ABSTRACT

The master's dissertation for the master's degree on the topic "Strategic personnel management in increasing the competitiveness of the enterprise" contains 109 pages, 17 tables, 18 figures. The list of links includes 54 items.

*The relevance* of the research topic is that the competitiveness of the industrial enterprise and strategic personnel management are interdependent and interpenetrating. Effective strategic management allows the company to achieve high performance and easily maneuver in unstable market conditions, helps businesses to survive, develop and boldly "throw" plans for decades to come.

*The purpose* of the work is to develop directions for improving the strategic management of personnel in increasing the competitiveness of the enterprise.

The purpose of the study necessitated the solution of the following *tasks*:

- explore the nature and process of strategic personnel management;
- identify the main approaches to assessing the strategic management of personnel and the competitiveness of the enterprise;
- to diagnose the industry in which the company operates and its competitive environment, to analyze the human resources and maturity of the personnel management system;
- identify the main areas for improving the strategic personnel management system;
- calculate the economic efficiency of the implementation of the proposed measures.

*The object* of the study is the system of strategic personnel management in the enterprise in a competitive environment.

*The subject* of the study is a recommendation to improve the strategic personnel management in increasing the competitiveness of PJSC "Kyivkhliv".

*Research methods*: method of theoretical generalization and comparison, system analysis, graphical modeling, deduction and induction, method of analogy, SWOT-analysis, "polygonal of competitiveness", method of system approach, method of expert evaluations and method of economic analysis.

Elements of *scientific novelty*:

- identified the main features of strategic personnel management, which allowed to analyze its effectiveness in the studied enterprise;
- the theoretical provisions that determine the relationship between strategic personnel management and the competitiveness of the enterprise are clarified and deepened;
- the main measures to be paid attention to when improving the personnel management system are proposed;

The results of the work will allow to improve our own system of strategic personnel management. The measures proposed in the work can be used by enterprises in the food industry to improve employee productivity, reduce staff turnover and establish a competitive position.

*Publications:*

1. Article " Introduction of HR-analytics in making strategic business decisions" in the scientific magazine "Economic and management" (professional publication);
2. Abstracts "Principles of strategic personnel management" in the Collection of abstracts of the International scientific-practical conference "Problems and prospects of economic development, finance, accounting and law"
3. Abstracts "Methods for assessing the competitiveness of the enterprise", participation in the International Scientific Conference "Problems and prospects for the implementation and implementation of interdisciplinary scientific achievements."

*Keywords:* enterprise competitiveness, competitive environment, personnel management, strategic personnel management system, human resources.



## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	10
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	13
1.1. Сутність та процес стратегічного управління персоналом.....	13
1.2. Методичні підходи до оцінювання стратегічного управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства.....	21
1.3. Формування стратегічного управління персоналом в підвищенні конкурентоспроможності підприємства.....	34
Висновки до розділу 1 .....	40
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВХЛІБ»</b> .....	41
2.1. Діагностика хлібопекарської галузі та конкурентного середовища підприємства .....	41
2.2. Експрес-аналіз підприємства та зрілості системи управління персоналом .....	47
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності діяльності підприємства ПрАТ «Київхліб».....	64
Висновки до розділу 2 .....	71
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
<b>ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> 73	
3.1. Напрями формування стратегічного управління персоналом .....	73
3.2. Вибір напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства 76	
3.3. Економічне обґрунтування стратегічного управління персоналом в підвищенні конкурентоспроможності .....	85
Висновки до розділу 3 .....	91
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	92
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	95
<b>ДОДАТКИ</b> .....	101

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства і стратегічне управління персоналом є взаємозалежними і взаємно проникаючими. Відповідно зміна стратегічних орієнтирів розвитку підприємства тягне за собою зміну стратегії розвитку його персоналу і навпаки – якісні і кількісні зрушення в структурі персоналу тягнуть за собою необхідність коригування і внесення змін в стратегічні плани розвитку підприємства в цілому. Ефективний стратегічний менеджмент дозволяє компанії досягти високих показників і легко лавірувати в нестабільних умовах ринку. Допомагає бізнесу виживати, розвиватися і сміливо «закидати» плани на десятки років вперед. Стратегічне управління завжди живе сьогоденням і майбутнім – шукає нові способи розвитку і можливості, які є зараз, і які можна отримати пізніше.

Стратегічне управління персоналом підпорядковане реалізації бізнес-стратегії. Стратегічне управління людськими ресурсами в різних компаніях може значно відрізнятися. Тому трапляється, що під впливом керівництва та вирішення поточних болючих проблем деякі компанії не бачать необхідності формувати чітку корпоративну стратегію.

*Метою роботи* є розроблення напрямів удосконалення стратегічного управління персоналом в підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

*До завдань роботи* входить:

- дослідити сутність та процес стратегічного управління персоналом;
- визначити основні підходи до оцінювання стратегічного управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства;
- виокремити основні аспекти формування стратегічного управління персоналом в підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- провести діагностику хлібопекарської галузі в Україні та конкурентного середовища;
- оцінити стан фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київхліб»;

- зробити аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити діючу систему управління персоналом ПрАТ «Київхліб»;
- виявити основні недоліки в управлінні персоналом ПрАТ «Київхліб»;
- визначити конкурентну позицію досліджуваного підприємства;
- описати основні напрями стратегічного управління персоналом;
- оцінити ефективність та вплив запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження є система стратегічного управління персоналом на підприємстві в конкурентному середовищі.*

*Предметом дослідження рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом в підвищенні конкурентоспроможності ПрАТ «Київхліб».*

*База дослідження: ПрАТ «Київхліб».*

У магістерській дисертації було використано такі *методи дослідження*: метод теоретичного узагальнення та порівняння, системного аналізу, графічного моделювання, дедукції та індукції, метод аналогії, SWOT-аналіз, «багатокутних конкурентоспроможності», метод системного підходу, метод експертних оцінок та метод економічного аналізу.

*Елементи наукової новизни:*

- визначено головні особливості стратегічного управління персоналом, що дозволило проаналізувати її ефективність на досліджуваному підприємстві;
- уточнено й поглиблено теоретичні положення, що визначають зв'язок між стратегічним управлінням персоналу та конкурентоспроможністю підприємства;
- запропоновано основні заходи, на які потрібно звертати увагу при вдосконаленні системи управління персоналом;
- удосконалено метод оцінювання конкурентної позиції підприємства, що враховує його основні здатності.

Робота представлена трьома розділами. У першому розділі розглянуто теоретичні засади стратегічного управління персоналом в контексті

конкурентноспроможності підприємства. У другому розділі досліджено систему управління персоналом та забезпечення конкурентноспроможності ПрАТ «Київхліб». У третьому розділі представлені запропоновані заходи щодо обраних напрямків стратегічного управління персоналом та їх економічне обґрунтування.

*Практична значущість* роботи пов'язана з можливістю застосування запропонованих і економічно обґрунтованих заходів в діяльності компанії. Відображені у роботі напрями стратегічного управління персоналом можуть бути використані підприємствами, які спеціалізуються на харчовій промисловості, хочуть утримати або збільшити частку ринку і мають проблеми з плинністю кадрів.

*Апробація результатів роботи:*

1. Стаття «Впровадження HR-аналітики в прийнятті стратегічних бізнес рішень» // Економіка і управління.- №3. – 2020. – с. 67-77 (фахове видання).

2. Тези «Принципи стратегічного управління персоналом» // Проблеми та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку і права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 1 червня 2020 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 2. – с. 47-48.

3. Тези «Методи оцінювання конкурентноспроможності підприємства» // Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень: матеріали міжнародної наукової конференції (Т. 1), 12 червня, 2020 рік. Київ, Україна: МЦНД. – с. 25-27.

# **РОЗДІЛ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність та процес стратегічного управління персоналом**

У нових умовах ринкової економіки серед різноманіття проблем, які пов'язані із забезпеченням ефективного та стабільного розвитку підприємств, однією з головних є проблема управління персоналом. Найближчим часом найбільш розвиненими будуть ті підприємства, які будуть орієнтуватися на кадри та управління ними[1, с. 35].

Наразі увесь світ працює над проблемою вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах різних розмірів та форм власності. Управління персоналом – це діяльність організації, яка спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей як організації, так і особистісних [2, с. 83].

Персонал компанії є одним з ключових факторів розвитку, тому, коли компанія піклується про своїх співробітників, результати від цього обов'язково вплинуть на її діяльність. Звідси, управління персоналом має здійснюватися ґрунтуючись на найважливіших аспектах теорії управління. Одними з основних завдань кожного підприємства, незалежно від розміру, форми власності, виду підпорядкування тощо, має бути забезпечення ефективної системи управління персоналом. Виходячи на внутрішній та зовнішній ринки, керівники підприємств стикалися з нестачею досвіду роботи з персоналом у плановій економіці згідно нових економічних умов. [1, с. 35]

Людські ресурси – це один з найважливіших видів ресурсів у будь-якому організаційному процесі. Усі людські ресурси організації – це її працівники, які є працівниками організації. Також партнери, які беруть участь у реалізації деяких

проектів, експерти, які можуть брати участь у дослідженнях, розробці стратегії, реалізації конкретних заходів тощо [3, с. 17].

Компонент робочої сили складається з факторів, які впливають на поточний стан робочої сили з метою досягнення цілей організації. Такі питання, як рівень кваліфікації, можливість перепідготовки, очікуваний рівень заробітної плати та середній вік потенційних працівників дуже важливі для діяльності організації. Тому саме персонал реалізує корпоративну стратегію. У цьому контексті дуже важливо забезпечити компанію хорошими спеціалістами, які виводять компанію на потрібний рівень [2, с. 83].

Глобалізація економіки та комп'ютеризація суспільства, поступовий розвиток науки, техніки та технологій, інноваційна сила та висока наукова інтенсивність сучасного виробництва ставлять перед працівниками вітчизняних компаній особливі вимоги. Отже, сама наявність професійних та кваліфікованих навичок більше не відповідає вимогам поточного виробництва, що вимагає від працівників швидкої реакції, адаптивності, лояльності та мобільності, готовності нести відповідальність за делеговані повноваження, прагнути до професійного зростання та себе самостійно вдосконалювати особисті та ділові якості, розвиток робочої сили та інноваційний потенціал, а також командна робота, соціальна відповідальність, підтримка ділової етики, трудової дисципліни та корпоративної культури. Це вимагає активного, тобто стратегічно орієнтованого розвитку менеджерів з управління персоналом [4, с. 111].

В сучасних економічних умовах, які характеризуються невизначеністю, готовністю ризикувати, динамічністю та підвищенням конкурентоспроможності, стратегія управління персоналом стає однією з найважливіших, не стільки через логіку запланованого стратегічного розвитку, але все частіше як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Тобто, персонал компанії стає основою для забезпечення конкурентоспроможності компанії та передумовою формування успішного управління в умовах існуючих вимог щодо забезпечення розвитку компанії [5, с. 22].

Швидкий розвиток ринкових відносин в Україні вимагає від виробничих компаній прийняття нових підходів та ефективних методів управління, які можуть гарантувати конкурентоспроможність, швидку реакцію та адаптацію до змінних зовнішніх умов, а також стійкий економічний та соціальний розвиток компанії в довгостроковій перспективі. Досягнення цих цілей можливе лише за умови чітко спланованої та розробленої стратегії, яка формує основу для стратегічного управління діяльністю будь-якої компанії [4, с. 112].

Перевірка наукових джерел показує, що сьогодні вчені розглядають стратегічне управління як таке управління бізнесом, що засноване на людському потенціалі, узгодженні виробничої діяльності з вимогами споживачів, впровадженні гнучких нормативних актів та своєчасних змін, що відповідають екологічним викликам і дозволяють компанії вижити в довгостроковій перспективі. Незважаючи на це, можна стверджувати, що успіх процесу розробки та реалізації стратегії головним чином залежить від повної мобілізації та ефективного використання трудового потенціалу компанії, оскільки останнім часом людські ресурси стали ключовим фактором у розвитку компанії в майбутньому. Якщо працівники розглядаються як ресурс компанії в оперативному управлінні, тобто працівники виконують індивідуальну роботу та функції, то для стратегічних цілей керівники є головним активом компанії та джерелом її успіху [6, с. 28].

Стратегія управління людськими ресурсами – одна з функціональних стратегій компанії, логічне продовження стратегічного управління для всебічної роботи з людськими ресурсами. Це підтверджується чітким практичним співвідношенням стратегічних рішень щодо діяльності компанії до системи управління людськими ресурсами, оскільки працівники одночасно є організаторами та виконавцями всіх робіт. Тому саме ця стратегія виступає як одна з найважливіших функціональних стратегій компанії і дає можливість забезпечити формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін економічних умов; набір та підготовка необхідних категорій персоналу; підготовка персоналу для відповідної професійної діяльності; правильна оцінка

та розвиток персоналу; постійний контроль за охороною праці; соціальне забезпечення корпоративного працівника тощо [6, с. 30].

Стратегічне управління персоналом доцільно розглядати як частину базового менеджменту підприємства, оскільки кадрова політика такого формату спирається на загальну стратегію діяльності організації. А стратегічне керівництво компанією, в свою чергу, будується на постулаті, що основою, найголовнішим ресурсом організації є персонал [6, с. 30].

Формування кадрового потенціалу, здатного на тривалий період забезпечити конкурентоспроможність організації, досягається за допомогою [7, с. 56]:

- грамотної оцінки компетенції здобувачів;
- інвестицій в навчання персоналу;
- продуманої системи мотивації;
- моніторингу динаміки ринкових тенденцій, аналізу відповідності

стану штату постійно мінливих зовнішніх умов.

Ідеї стратегічного управління зобов'язані своєю появою на світ великим корпораціям, діяльність яких неможлива без довгострокового планування, однак застосування методів і принципів стратегічного менеджменту актуально і для середніх або навіть малих підприємств [7, с. 56].

Суб'єктом стратегічного управління персоналом виступає система керівництва співробітниками: керівники середньої і вищої ланки, чийм основним завданням є формування внутрішнього середовища і культури організації, здатної підтримувати високий рівень трудового потенціалу. Об'єктами стратегічного управління персоналом є: трудовий потенціал підприємства і перспективи його зростання, кадрова політика, умови і безпека праці, технології адміністрування (рис. 1.1).

Центральне місце в стратегічному управлінні людськими ресурсами належить процесу розробки та впровадження відповідної стратегії управління людськими ресурсами, оскільки успішне функціонування всієї компанії



залежить від того, наскільки правильно обрана та реалізована стратегія управління [8, с. 330].

Стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу та забезпечити його постійний розвиток та ефективне використання з урахуванням стратегічних цілей компанії, результатів аналізу власних сильних та слабких сторін, зміни факторів середовища та ресурсів. Отже, процес розробки та впровадження стратегії управління людськими ресурсами повинен здійснюватися відповідно до фактичних умов діяльності компанії, слідувати загальній стратегії розвитку і завдяки постійному моніторингу зовнішнього середовища успішно використовувати його конкурентні переваги, навички та відповіді на реальні загрози [8, с. 331].



Рис. 1.1. Об'єкти стратегічного управління персоналом

Джерело: [8, с.330]

Стратегічна ціль системи управління персоналом полягає у забезпеченні розвитку підприємства за рахунок ефективного використання кадрового потенціалу. При формуванні стратегічного управління персоналом основним завданням постає виявлення й облік майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування заходів, що сприяють стійкому розвитку [8, с. 332].

Ефективність управління людськими ресурсами та найбільш повна реалізація поставлених цілей значною мірою залежать від принципів та методів управління людськими ресурсами. Слід зазначити, що чим більша компанія і чим

більше вона підрозділів і філій, тим важливішим є узгодження загальних принципів єдиного управління [9, с. 54].

Успіх компанії (організації, компанії) забезпечується працівниками, зайнятими в ній. З цієї причини сучасна концепція корпоративного управління передбачає виокремлення функціональних сфер управлінської діяльності, пов'язаних з управлінням кадровою складовою виробництва - персоналом компанії [9, с. 54].

Процес розробки стратегії управління людськими ресурсами повинен здійснюватися з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін робочого потенціалу компанії. Оскільки процес розробки та впровадження стратегії управління людськими ресурсами відбувається в рамках стратегічної системи управління людськими ресурсами, в якій реалізований весь комплекс її функцій, доцільно виділити її компоненти – підсистеми [10, с. 47]:

- кадрове планування (створення планів та прогнозів щодо якісних та кількісних потреб у персоналі, вибір методів розрахунку кількісних потреб у персоналі, розробка автоматизованої системи управління персоналом);

- підбір та набір персоналу (аналіз відповідної інформації, що стосується персоналу, розробка посадових інструкцій, здійснення підбору та оцінки, формування та набір кваліфікованого персоналу);

- профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом, створення належних умов праці та розвиток працівників; ознайомлення з системою цінностей компанії);

- оцінка та сертифікація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв та принципів оцінки персоналу, оцінка персоналу, сертифікація, оцінка роботи персоналу);

- освіта людських ресурсів (аналіз якісного складу управлінського персоналу, організація постійної роботи з молодими спеціалістами, розробка науково-практичних основ для підбору та розстановки менеджерів);

- мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації; постійний аналіз потреб працівників, вдосконалення матеріального та морального стимулювання персоналу);
- розвиток персоналу (підготовка та контроль виконання навчального процесу, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, сприяння самопрезентації та саморозвитку працівників);
- управління товарообігом (розробка процедур підвищення, пониження в посаді, переведення та звільнення працівників);
- соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; медичне обслуговування та побутове обслуговування, розвиток організаційної культури, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, організація соціального забезпечення).

Впровадження стратегічного управління людськими ресурсами в практичну діяльність сучасних компаній стикається з низкою проблем: недостатня підготовка персоналу в галузі стратегічного управління, опір стратегічним змінам та інноваціям, відсутність фінансових ресурсів, недосконалість системи мотивації персоналу, яка визначає роль персоналу в Компанія зменшує недосконалість законодавчої бази управління людськими ресурсами [4, с. 113].

З метою зменшення ризику використання стратегічного підходу до управління людськими ресурсами на підприємствах необхідно систематично досліджувати систему стратегічного управління людськими ресурсами та розробляти та впроваджувати відповідні корекційні заходи для посилення конкурентних позицій компанії [6, с. 61].

Основою концепції управління людськими ресурсами в даний час є зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, здатність формувати та спрямовувати їх відповідно до завдань компанії.

Основна мета стратегічного управління людськими ресурсами – це створення умов для досягнення довгострокової конкурентної переваги організації (регіону, країни) шляхом надання кваліфікованих та мотивованих

працівників. Розробка та реалізація цілісної та ефективної кадрової політики сприятиме руху організації (регіону, країни) в умовах, що змінюються, з метою задоволення власних економічних (економічних) інтересів, а також індивідуальних та колективних потреб її членів [8, с. 334].

Стратегічна система управління людськими ресурсами охоплює інтереси багатьох груп інтересів. Всі вони є більше або менше є учасниками стратегічного управління людськими ресурсами. Значення учасників в середині системи стратегічного управління людськими ресурсами визначається їх інтересами, включаючи суспільні та приватні. Управління людськими ресурсами є складним процесом, оскільки працівники за своєю суттю відрізняються від інших ресурсів, і тому потрібні спеціальні підходи до управління [1, с. 36].

Стратегічне управління людськими ресурсами базується на принципах стратегічного управління в цілому.

Для виробничої сфери притаманна така структура стратегічного управління як на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Структура стратегічного управління

Джерело: [5, с. 43]

Різноманітність підходів до питань стратегічного управління свідчить про актуальність цього виду діяльності у всіх сферах суспільного життя. Фактичним

стратегічним управлінням дослідників вважається діяльність з розробки та реалізації місії, основних цілей та шляхів їх досягнення, як безперервний процес реалізації стратегій об'єкта на основі прогнозу зовнішнього середовища, виявлення проблем та Що стосується гнучкості, то приймаються рішення щодо створення та збереження конкурентних переваг [5, с. 44].

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання стратегічного управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства**

Вітчизняні компанії застосовують новий підхід до системи управління загалом та стратегічного управління, зокрема, в сучасних умовах. Стратегічне управління все більше пристосовується до змін, які переживає компанія. Ступінь мобільності стратегічного управління в нестабільному зовнішньому середовищі характеризується швидкістю та гнучкістю реагування на ці зміни з метою збереження себе як організації та досягнення економічної ефективності. З іншого боку, організація намагається прийняти виклики навколишнього середовища та передбачити ці зміни та підготуватися до них так, щоб їхня позиція була найкращою в майбутньому [11, с. 50].

Однією з характеристик системи управління організацією є рівень досконалості стратегічного управління, якого вона досягла. Цей факт вимагає створення системи оцінки відповідності способу формування стратегії організації та того, що потрібно для ефективної реалізації. Якість проектування такої рейтингової системи має значний вплив на реалізацію стратегії організації. Тому пошук нових методологічних підходів до оцінки рівня розвитку стратегічного управління є актуальним для сучасної дійсності [11, с. 52].

Відповідно до понять сучасного менеджменту, стратегічне управління персоналом організації полягає в регулюванні створення конкурентоспроможного кадрового ресурсу компанії, беручи до уваги існуючі та майбутні зміни в зовнішньому оточенні і внутрішньому стані компанії.

Наявність такого ресурсу сприяє виживанню, розвитку і успішному досягненню цілей, встановлених на довгостроковий період [12, с. 31].

Розглядаючи стратегічне управління організацією як вихідну передумову стратегічного управління її персоналом, слід визначити їх можливий взаємозв'язок [12, с. 33].

Підприємницька стратегія характеризує компанії, виконують роботи, пов'язані з високими фінансовими ризиками і невеликим обсягом дій. Практикується ресурсне виконання практично всіх потреб клієнта. Керівництво компанії зосереджує всі зусилля на швидкій реалізації найближчих робіт, не звертаючи особливої уваги на необхідну опрацювання та планування [13, с. 147].

Методологічною основою стратегічного управління є системний підхід, згідно з яким організації характеризуються такими ознаками: мінливістю їх окремих параметрів; унікальність і непередбачуваність поведінки системи за певних умов; здатність змінювати структури та формувати варіанти поведінки, протистояти руйнівним тенденціям та адаптуватися до мінливих умов; Прагнуть формулювати цілі в системі. Система стратегічного управління розглядається як низка елементів, взаємодія яких забезпечує формування та реалізацію стратегії. Незважаючи на те, що питання ідентифікації цих елементів є досить суперечливим, вони в основному погоджуються щодо двох основних підходів до структурування стратегічної системи управління: елемента та процесу [11, с. 53].

Будь-які процеси, пов'язані з людськими ресурсами, а потім залученням, використанням, сертифікацією чи розробкою, вимагають не лише термінових своєчасних дій, але й перспективного підходу, який вимагає впровадження ефективної системи стратегічного управління людськими ресурсами як частини стратегії корпоративного розвитку в цілому. Управління персоналом — це стратегічна функція, яка передбачає розробку кадрової стратегії, набір персоналу на основі корпоративної філософії, сприяє спільним зусиллям для розвитку, стимулює та враховує якість індивідуальної діяльності, мінімізує витрати на робочу силу та створює позитивний соціально-психологічний клімат на робочому місці. З вищевикладеного стає зрозумілим, що сучасна концепція

управління людськими ресурсами повинна бути стратегічною, тобто основною її метою має бути ефективне використання робочого потенціалу компанії, відповідне умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою досягнення успіху в довгостроковій перспективі [13, с. 148].

Слід зазначити, що використання на практиці такого показника, як рівень розвитку персоналу, є необхідною умовою ефективного функціонування системи стратегічного управління компанією, оскільки система показників розвитку працівників правильно визначена і дозволяє проводити їх загальний аналіз вищому керівництву координувати діяльність компанії у правильному напрямку та планувати відповідні заходи для вибору ефективних методів розвитку власних працівників. Ступінь розвитку персоналу можна визначити як комплексний інтегральний показник сучасного стану процесу професійної підготовки, освіти та перепідготовки працівників, з метою визначення змін у професійно-кваліфікаційному рівні персоналу для виконання нових виробничих функцій, форм та функцій, професійне просування та поліпшення організаційної культури персоналу для досягнення стратегічних цілей компанії [13, с. 148].

Комплексна діагностика рівня розвитку персоналу та стану впровадження цього процесу повинна супроводжуватися розробкою відповідних інструментів оцінки та визначенням переліку показників, що характеризують розвиток працівників компанії. Така оцінка в компанії може проводитися поступово в наступному порядку [11, с. 53]:

1. Встановлення мети дослідження та вибір методів оцінки рівня розвитку персоналу (показники з груп показників роботи персоналу, якість процесів управління ними та витрати на розвиток).

2. Збір статистичної інформації та визначення складу експертної групи. Формування масиву початкових даних (методи фіксації, вимірювання, спостереження тощо).

3. Обробка зібраної інформації (оцінка прояву кожної якості та визначення ймовірного рівня прояву якостей працівника). Стандартизація значень показників, визначення ступеня їх впливу на розвиток персоналу та вибір

найважливіших кількісних показників, які включаються в інтегральний показник ступеня розвитку персоналу.

4. Перевірка достовірності отриманих результатів.
5. Визначення інтегрального показника за ступенем розвитку персоналу.
6. Аналіз отриманих результатів та розробка рекомендацій щодо підвищення рівня розвитку персоналу компанії.

Як бачимо, вирішення проблеми оцінки рівня розвитку персоналу є досить складним, динамічним і постійним. Тому керівництво компанії повинно чітко пам'ятати, що насувається незнання процесу постійної підтримки розвитку персоналу, а також неадекватне забезпечення необхідного контролю за його станом та своєчасна оцінка результатів професійно-кваліфікаційного зростання трудового потенціалу працівників компанії.

Реалізація стратегії управління персоналом є важливою стадією процесу стратегічного управління. Для її успішного протікання керівництво підприємства повинно дотримуватися наступних правил [14, с. 189]:

1. Цілі, стратегії і завдання розвитку підприємства повинні бути доведені до всіх його працівників для забезпечення розуміння того, що робить підприємство і служба управління персоналом, а також неформального залучення працівників в безпосередній процес виконання стратегій;
2. Загальне керівництво підприємства і керівники служби управління персоналом повинні не тільки своєчасно забезпечити надходження всіх необхідних ресурсів (матеріальних, оргтехніки, обладнання, фінансових і ін.), А й мати план реалізації стратегії у вигляді цільових установок з розвитку трудового потенціалу.

Реалізація стратегії управління персоналом включає два етапи: впровадження стратегії і стратегічний контроль її реалізації та координація всіх дій за результатами контролю. Етап впровадження включає в себе розробку плану впровадження стратегії управління персоналом, розробку стратегічних планів підрозділів системи управління персоналом в цілому, активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії. Метою етапу стратегічного



контролю є визначення відповідності або відмінності реалізованої стратегії управління персоналом стану зовнішнього і внутрішнього середовища і розробка напрямків стратегічного планування та вибору альтернативних стратегій [15, с. 32].

Оцінка ефективності впровадження стратегії – завершальний і важливий етап в безперервному циклі стратегічного менеджменту. На цьому етапі оцінюється все, що заважає або допомагає компанії прийти до бажаних результатів. Вивчається, як спрацювала система стратегічного управління, наскільки вдалося їй досягти поставлених цілей, яких помилок припустилися і що вплинуло на кінцевий результат [15, с. 32].

Ефективний стратегічний менеджмент дозволяє компанії досягти високих показників і легко лавірувати в нестабільних умовах ринку. Допомагає бізнесу виживати, розвиватися і сміливо "закидати" плани на десятки років вперед. Стратегічне управління завжди живе сьогоденням і майбутнім – шукає нові способи розвитку і можливості, які є зараз, і які можна отримати пізніше [14, с. 54].

Оцінка і контроль – важлива частина в процесі стратегічного управління. Саме вони роблять стратегічний цикл замкнутим, а стратегічне управління – послідовним безперервним процесом. Ефективність стратегічного управління визначається по ряду показників [13, с. 149]:

- досягнення цілей: організаційних, головною місії, цілей об'єкта і суб'єкта управління
- показники роботи системи: кількісні і якісні
- ефективність організаційних і стратегічних рішень керівництва.

Оцінку ефективності стратегічного управління організацією зазвичай проводять в 2-х напрямках (рис. 1.3):

- внутрішня оцінка ефективності – оцінюються мети підприємства і плани по їх досягненню

- зовнішня – відслідковуються фінансовий, ресурсний, екологічний, науково-технічний ефекти стратегічного управління. Тобто, як реалізація стратегії вплинула не тільки на ситуацію всередині.



Рис. 1.3. Напрямки визначення ефективності стратегічного управління

Джерело: [13, с. 150]

По завершенню всього процесу, складається матриця ефективності стратегічного управління. При цьому оцінка ефективності повинна кількісно відображати підсумки роботи. Бути простою, але враховувати всю повноту результатів і витрат, пов'язаних зі створенням системи стратегічного управління.

Ефективність стратегічного планування може розглядатися в широкому і вузькому сенсі [12, с. 32]:

- у вузькому – як співвідношення результату стратегії до витрат ресурсів, пов'язаних з її розробкою
- в широкому сенсі – результативність стратегічного управління вивчається за підсумками реалізації розробленої стратегії.

Другий підхід вважається більш виправданим, так як "формальна наявність" стратегічного плану на папері ще не означає її успішну реалізацію. Щоб отримати більш повну картинку, ефективність стратегічного управління персоналом краще оцінювати по 3-м рівням (табл. 1.1.).

*Таблиця 1.1*

### Оцінка ефективності стратегічного управління

Рівень оцінки ефективності	Напрями оцінки
Ефективність реалізації окремих стратегічних проектів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вартість реалізації проекту в порівнянні з бюджетом</li> <li>2. Строки реалізації проекту в порівнянні з планом</li> <li>3. Розмір отриманого ефекту від проекту в порівнянні з очікуваним ефектом</li> <li>4. Обсяг додаткових (зовнішніх, опосередкованих) ефектів, які виникли при реалізації проекту</li> </ol>
Ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей	Рівень досягнення показників діяльності бізнесу (довго- та середньострокових)
Ступінь відповідності поставлених цілей інтересам стейкхолдерів	Успіх стратегії залежить не тільки від досягнення цілей підприємства, але і від ступеня врахування інтересів стейкхолдерів: держава, постачальники, кредитори.

Джерело: [16, с. 37]

Всі 3 рівня оцінки ефективності реалізації охоплюють як окремі стратегічні проекти, так і всі системи бізнес-планування. А також враховують інтереси всіх учасників процесу (компанії, партнерів і держави).

Ефективність стратегії залежить від багатьох чинників. І як цілі в компанії поставили, і наскільки їх погодили з місією і мотивацією виконавців. Від цих

моментів залежить те, наскільки успішно реалізується стратегічний план і наскільки впевнено буде діяти компанія в разі відхилення від основної мети.

Компанії також часто опиняються перед вибором: жити зараз добре або все сили направити на довгострокову прибуток. У першому випадку в компанії буде працювати операційний менеджмент, у другому – стратегічний. У центрі стратегічного менеджменту завжди стоїть стратегія. Це – план, в якому прописані цілі компанії і реакції керівництва на зміни зовнішнього середовища, необхідні для їх досягнення. Такий план складають як мінімум на рік, а в ідеалі – на 5-10 років. Обов'язкова умова його реалізації – постійний контроль за виконанням [16, с. 38].

Іноді стратегія не виконується в повній мірі лише тому, що спочатку занижені цілі. Це коли при постановці нової фінансової мети дивляться на поточну ситуацію, відштовхуються від досягнутого плану і підвищують його на 5-10%. Все це нагадує невеликі косметичні поліпшення, в той час як компанія могла б досягти більшого економічного результату [16, с. 38].

Будь-які зміни в організації викликають опір, а іноді і саботаж. Через це 90% розроблених стратегій залишаються нереалізованими. Цілі, прописані в стратегічному плані, повинні однаково відображати інтереси власника, менеджерів і рядових фахівців. Щоб все діяло узгоджено і виконували свою частину роботи в реалізації стратегії [13, с. 149].

Без такої системи в принципі неможлива ефективна робота стратегічного управління в компанії. При відхиленні від запланованого курсу, саме ведення управлінського обліку дозволить вчасно виявити небажані зміни. Зрозуміти, як це позначається на фінансових результатах і перебудувати діяльність компанії.

Стратегії часто розробляються в умовах повної невизначеності. І коли процес впровадження стратегії запущений, важливо щоб за будь-яких змін в компанії і на ринку, система стратегічного управління могла швидко скоригувати план і діяти на випередження [11, с. 54].

Для найбільшої ефективності стратегічного менеджменту, необхідно поєднувати як коригувальні, так і попереджуючі дії, моніторити поточні і кінцеві

результати, а також пильно стежити за змінами ринку. Також важливо, щоб вартість реалізації стратегії не перевищувала очікувану прибуток, і була в інтересах всіх учасників стратегічного процесу [11, с. 55].

Важливою частиною бізнесу компанії є формування конкурентоспроможності компанії. У фазі сильної конкуренції на ринках нашої держави кожна виробнича компанія намагається використовувати свої знання та навички таким чином, щоб досягти більшої частки ринку та залучити більшу кількість потенційних споживачів. У сучасному конкурентному середовищі необхідно першим перемогти у всіх різкостях та активних діях, хто б не аналізував і не боровся за вашу конкурентну позицію [17, с. 36].

Методологічно нерозривно пов'язана з вирішенням проблеми підвищення конкурентоспроможності компанії оцінка її конкурентоспроможності, оскільки тільки на основі такої оцінки можна робити висновки про ступінь конкурентоспроможності економічної одиниці. Ця оцінка є відправною точкою для розробки заходів по підвищенню конкурентоспроможності економічної одиниці і одночасно критерієм ефективності цих заходів. Крім того, оцінка конкурентоспроможності є методологічною основою для аналізу і, отже, для визначення можливостей підвищення конкурентоспроможності економічної одиниці [17, с. 37].

Зокрема, оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта необхідна для того, щоб [17, с. 38]:

- розробляти заходи по підвищенню конкурентоспроможності;
- здійснювати вибір контрагентів для спільної діяльності;
- розробляти програми відкриття нових ринків збуту;
- вести інвестиційну діяльність;
- здійснювати державне регулювання економіки.

У той же час необхідно оцінювати конкурентоспроможність компанії, оскільки в ринковій економіці оцінка її конкурентної позиції є невід'ємною частиною діяльності компанії. Вивчення конкурентів і ігрового поля в галузі в першу чергу необхідно компанії, щоб визначити, які переваги і недоліки вона

має перед конкурентами, і зробити висновки для розробки власної успішної конкурентної стратегії і збереження конкурентної переваги [18, с. 61].

**Матричні методи** оцінки конкурентоспроможності засновані на створенні єдиної матриці, яка заснована на розгляді конкурентних процесів в динаміці, визначенні досліджуваної компанії та виборі маркетингової стратегії. Методологія заснована на аналізі конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції компанії. Найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, які мають значну частку на швидко зростаючому ринку. Методологія заснована на аналізі конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції компанії [18, с. 63].

Найбільш відомим методом визначення конкурентоспроможності організації є матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group, БКГ) [19, с. 66].

Матриця БКГ (BCG) – це квадрант, в який були занесені результати досліджень, що проводилися в рамках вивчення портфеля компаній для результативної побудови стратегічних планів. Створення моделі матриці БКГ було засновано на принципах життєвих циклів будь-якого товару – розробка і виведення на ринок, зростання, зрілість, спад [19, с. 66].

Для побудови матриці застосовуються 2 параметра - темп зростання ринку по конкретній товарній категорії в своїй галузі і відносна частка ринку, яку займає досліджуваний товар. Темп зростання більше 10% вважається високим. Для розрахунку відносної частки ринку береться співвідношення частки компанії і частки найбільшого конкурента в галузі [19, с. 66].

Використовуючи вищенаведені параметри, всі продукти компанії діляться на чотири категорії [19, с. 67]:

1. «Знаки питання», «Важкі діти», «Невдахи». Це категорія, що відрізняється швидким зростанням ринку і малою часткою. Може бути перспективною, якщо в неї вкладати необхідні кошти, або через час перейти в категорію «собак».

2. «Зірки». Товари, що займають велику частку ринку, який швидко зростає. Це самі рентабельні і конкурентоспроможні продукти. Для підтримки таких же позицій вимагають значного фінансування.
3. «Дійних корів». Продукція з високою часткою медленнорастущих ринку. Найстабільніші види товарів / послуг, прибуток від реалізації яких значно перевищує витрати на підтримку поточних позицій. Саме ці товарні категорії дають кошти, які компанії може перенаправляти на дослідження, розробки нових товарів ..
4. «Собаки». Продукти, які займають малу частку ринку з повільними темпами зростання. Це товари, які не мають перспектив розвинутися в прибуткові напрямки, а тільки відволікають ресурси. У більшості випадків такі категорії краще закривати.

Компанія МакКінсі (McKinsey & Co) в 1970-х роках розробила матрицю стратегічного аналізу для компанії Дженерал Електрик (GeneralElectric), в силу чого ця модель також називається Матрицею Дженерал Електрик. На відміну від моделі БКГ, що має розмірність  $[2 \times 2]$ , матриця компанії МакКінсі має розмірність  $[3 \times 3]$  і будується в осях «Привабливість ринку» – «Конкурентна позиція» [20, с. 52].

Привабливість ринку визначається розміром і темпами зростання ринку. технологічні вимоги; жорсткість конкуренції, ступінь перешкод для входу і виходу з галузі; сезонні і циклічні фактори; Вимога до капіталу; утворений в області можливостей і ризиків; фактична і прогнозована рентабельність галузі; соціальні, екологічні фактори і ступінь регулювання. Щоб отримати показник привабливості галузі, фактори зважуються відповідно до їх важливості. Сума зважених рейтингів всіх факторів вказує на привабливість ринку. Рейтинги привабливості розраховуються для кожної лінійки продуктів, представлених в портфелі компанії [20, с. 52].

Фактори, які беруться до уваги при оцінці конкурентної позиції, включають: частку ринку; відносне стан питомих витрат; якість продукції; знання про покупців і ринках; наявність навичок по ключових напрямках;

достатню технологічне ноу-хау; лідерські якості; а також прибутковість у порівнянні з конкурентами. Щоб отримати кількісну оцінку конкурентної позиції корпоративних підрозділів, кожне з них оцінюється з використанням того ж підходу, що і при оцінці привабливості галузі (на основі суми зважених рейтингів) [20, с. 53].

Модель Shell дуже схожа на матрицю McKinsey і є розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу. Особливістю матриці Shell є припущення, що ринок - це олігополія. Тому для підприємств зі слабкими конкурентними позиціями рекомендується стратегія негайного або поступового виходу. Привабливість галузі також передбачає наявність довгострокового потенціалу розвитку для всіх учасників ринку, а не тільки для компанії, про яку йде мова [21, с. 108].

Ще одне розвиток концепції McKinsey - модель Хофера / Шенделя. Пошук оптимальної стратегії відбувається по осях «фаза розвитку ринку» - «конкурентна позиція». У той же час показник «конкурентоспроможність» також є багатофакторної оціночної величиною. Матриця Томпсона-Стрікланд і модель, розроблена Артуром Д. Літлом (матриця ADL), засновані на аналогічному принципі [21, с. 108].

SWOT-аналіз (від англ. сильні сторони – слабкі сторони – можливості – загрози) – це аналіз сильних і слабких сторін компанії в умовах конкуренції, що виникають можливостей і ризиків. Показники конкурентоспроможності оцінюються по блокам: фінанси, виробництво, організація і управління, маркетинг, людські ресурси, технології. Такий метод оцінки конкурентоспроможності компанії не дає інтегрального показника конкурентоспроможності і, як наслідок, ускладнює порівняння конкурентних переваг конкуруючих компаній [22, с. 156].

Сьогодні існує безліч різних матриць стратегічного управління, які в тій чи іншій мірі розвивають моделі, розглянуті вище. В цілому матричні методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств легко розраховуються і дають чітке уявлення про реальний стан компанії, її продукції і конкурентів.



Якщо доступна інформація про обсяги продажів і відносних часток ринку конкурентів, метод дає високу ступінь відповідності оцінці. Однак спрощення розрахунків робить дослідження неточним. Вже згадана група методів заснована на вузькій групі чинників, що визначають конкурентну ситуацію в галузі і конкурентні переваги компаній. Результатом виявлених недоліків є те, що використання матричних методів обмежує аналіз причин поточної ринкової ситуації і тим самим ускладнює процес прийняття рішень [22, с. 159].

Подальший розвиток матричних методів і теорії конкуренції в рамках стратегічного планування призвело до появи **операційних методів** оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства, заснованих на ефективності організації діяльності кожного підрозділу і служби компанії. Дана група методів також відома під назвою «функціональний підхід вивчення конкурентоспроможності виходячи з теорії ефективної конкуренції» [18, с. 64].

Операційний підхід полягає в зіставленні економічних показників діяльності досліджуваної промислової компанії з ідентичними показниками конкурентів, після чого знаходиться середньозважене значення таких показників.

Оцінка виконання операцій здійснюється за допомогою показників, кількість яких варіюється і може досягати декількох десятків (від рентабельності та ліквідності до плинності кадрів, ступеня задоволеності контрагентів і здатності підприємства адаптуватися до нововведень) [18, с. 63].

При відсутності можливості підрахунку тих чи інших показників застосовуються експертні методи, які володіють суб'єктивністю і умовністю.

В рамках теорії ефективності конкуренції також виділяють структурний підхід. Структурний підхід оцінює становище компанії на ринку, орієнтуючись на ринкову конкуренцію, можливість закріплення на даному ринку, оцінюючи вплив зовнішніх факторів на конкурентоспроможність. Спрощене уявлення про місце фірми на ринку можна отримати, визначивши частку обсягу реалізованої фірмою продукції в обсязі продукції, реалізованої всіма підприємствами галузі в

регіоні. Однак на промисловому ринку вкрай важко зібрати об'єктивну кількісну інформацію про конкурентів в силу закритості інформації [23, с. 278].

Комплексний (комбінований) підхід є інтеграцією величин поточної конкурентоспроможності промислової компанії і його конкурентного потенціалу. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в рамках даних методів ведеться на підставі виділення не тільки поточної, а й потенційної конкурентоспроможності підприємства [23, с. 278].

Поточна і потенційна конкурентоспроможність і їх співвідношення в рамках інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства в залежності від методу можуть варіюватися. Так, в ряді випадків поточна (реальна) конкурентоспроможність визначається на підставі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, потенційна - по аналогії з методами, заснованими на теорії ефективної конкуренції [21, с. 118].

Визначення показників для оцінки в рамках даного методу здійснюється експертним шляхом на підставі різних оціночних таблиць і матриць.

До переваг підходу можна віднести те, що він враховує не тільки досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства, але і його можливу динаміку в майбутньому. У той же час комплексний підхід повторює недоліки включених в себе раніше розглянутих методів. Також даний підхід відрізняється суб'єктивністю в процесі переведення одиничних показників конкурентоспроможності у відносні величини [22, с. 162].

### **1.3. Формування стратегічного управління персоналом в підвищенні конкурентоспроможності підприємства**

Досягнення конкурентоспроможності підприємства, що випускається їм продукції, як на російському, так і на світовому ринку не мислимо без техніко-технологічного поновлення виробництва, без використання прогресивних, високоефективних методів організації виробничих процесів. Крім того, в останні

роки різко загострилися проблеми забезпечення безпеки виробництва та їх екологічності. Відповідність використовуваних технологій збільшеним вимогам по даним критеріям багато в чому стало визначати рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У той же час, ефект будь-яких змін на підприємстві, будь то впровадження нових технологій або прогресивні організаційно-економічні перетворення, може бути досягнутий тільки при відповідному підкріпленні людськими ресурсами. Тобто реалізація концепції економічного розвитку можлива лише за умови адекватного нарощування матеріально-технічного та трудового потенціалу [24, с. 186].

Люди представляють конкурентну багатство підприємства, яке треба розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей. Сьогодні у всьому світі конкурентоспроможність підприємства, поряд з технологіями і методами організації виробництва, визначають забезпеченість кваліфікованою робочою силою, ступінь мотивації персоналу, організаційні структури і форми роботи, що дозволяють досягти високого рівня конкурентоспроможності працівників і ефективніше використовувати їх трудовий потенціал. Таким чином, тільки на перетині трьох складових - конкурентоспроможні технології, конкурентоспроможні методи організації виробництва і праці, конкурентоспроможний персонал – можливе досягнення конкурентоспроможності підприємства в цілому, що, в свою чергу, є запорукою його ефективної роботи [24, с. 187].

Управління людськими ресурсами – це діяльність компанії, яка спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення корпоративних та особистих цілей. Стратегічною метою системи управління людськими ресурсами є забезпечення розвитку компаній шляхом ефективного використання людського капіталу [25, с. 29].

При розробці стратегії управління людськими ресурсами головним завданням є визначення та врахування майбутніх змін та тенденцій, а також обґрунтування змін, що сприяють сталому розвитку. Основні шляхи та цілі стратегічного управління персоналом представлено на рис. 1.4.

Основними характеристиками стратегічного управління людськими ресурсами є [26, с. 76]:

- довгостроковість, що є результатом зосередженості на розвитку та зміні психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або окремих її елементів;
- цілі стратегічного управління людськими ресурсами повинні відповідати загальній стратегії розвитку компанії. Вони повинні бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку компанії, а не суперечити їм.
- стратегічне управління людськими ресурсами повинно враховувати вплив факторів у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії, які можуть призвести до необхідності коригування загальної стратегії розвитку компанії та, відповідно, змін у структурі та чисельності працівників. Їх навички та кваліфікація, стиль та методи управління людськими ресурсами.



Рис. 1.4. Шляхи реалізації та цілі стратегічного управління

Джерело: [26, с. 75]

Концепція стратегічного управління людськими ресурсами базується на концептуальних засадах стратегічного управління всією компанією. Бізнес-стратегія в ієрархії вища за інші стратегії організації, оскільки відповідає місії. Стратегічне управління персоналом підпорядковане реалізації бізнес-стратегії. Стратегічне управління людськими ресурсами в різних компаніях може значно відрізнятися. Тому трапляється, що під впливом керівництва та вирішення поточних болючих проблем деякі компанії не бачать необхідності формувати чітку корпоративну стратегію [27, с. 355].

Особливості впливу стратегії розвитку персоналу промислового підприємства і його конкурентоспроможності проявляються в наступному [29, с. 62]:

1. Значні зміни в бізнес-стратегії. При плануванні істотних змін у господарській діяльності або технології виробництва першочерговим завданням менеджменту є аналіз відповідності рівня розвитку персоналу новим завданням. В цьому випадку ретельно продумана стратегія розвитку персоналу дає можливість використовувати наявний кадровий потенціал або залучити нові ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей розвитку промислового підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

2. Велике злиття або поглинання, спрямоване на завоювання ринку з метою підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Угоди зі злиття і поглинання вимагають комплексних рішень, що стосуються великої кількості співробітників. Вони також неможливі без чіткої кадрової стратегії, узгодженої з завданнями бізнесу.

3. Наявність значних проблем в галузі управління персоналом. Іноді в бізнесі не відбувається істотних змін, але такі проблеми, як високий рівень плинності кадрів, невідпрацьована процедура залучення співробітників з необхідними навичками або дуже низька продуктивність праці, піддають ризику успіх в бізнесі, знижують продуктивність і ефективність праці персоналу та, відповідно, негативно відбиваються на конкурентоспроможності промислового підприємства.

4. Необхідність зайняти лідируючу позицію на ринку або залучити кращих співробітників, обумовлює провідну роль стратегії розвитку персоналу.

З точки зору впливу на стратегію розвитку персоналу, особливо важливими представляються три складових стратегії промислового підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності: випуск конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт); інноваційна політика; техніко-технологічна стратегія в частині, пов'язаній з факторами зміни профільної технології виробництва [30, с. 76].

Основні положення Стратегії розвитку персоналу визначаються особливостями комплексної стратегії промислового підприємства [31, с. 105]:

- стратегічні цілі розвитку і забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства, є передумовою для планування розвитку персоналу на перспективу;
- формування загальної стратегії розвитку промислового підприємства, дозволяє провести оцінку, аналіз і вибір необхідної системи впливів на персонал для її успішної реалізації на практиці;
- стратегія підприємства визначає виробничі цілі і завдання, що стоять перед співробітниками, виходячи з яких здійснюється оцінка персоналу для з'ясування кваліфікації, виробничих навичок, здібностей і можливостей співробітників підприємства;
- стратегія розвитку промислового підприємства встановлює динаміку вимог до персоналу в частині його розвитку. Під вимогами до персоналу в даному випадку розуміються, перш за все, ділові якості, а також ті особливості в роботі, які диктує конкретна посада.

У свою чергу, розробка сукупності вимог до персоналу є обов'язковим і необхідною умовою формування стратегії розвитку персоналу підприємства.

Виходячи з вищесказаного, справедливим є твердження про те, що загальна бізнес-стратегія розвитку промислового підприємства, спрямована на підвищення його конкурентоспроможності визначає основні напрямки розвитку

персоналу в довгостроковій перспективі, що враховують стратегічні цілі і орієнтири діяльності підприємства [32, с. 77].

Отже, стратегія розвитку та підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства і стратегія розвитку його персоналу є взаємозалежними і взаємно проникаючими. Відповідно зміна стратегічних орієнтирів розвитку підприємства тягне за собою зміну стратегії розвитку його персоналу і навпаки - якісні і кількісні зрушення в структурі персоналу тягнуть за собою необхідність коригування і внесення змін в стратегічні плани розвитку підприємства в цілому [30, с. 76].

Формування стратегії управління персоналом базується на оцінці досягнутого рівня стратегічного управління компанії. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії встановлюються критерії бажаного стану компанії, які виражаються в системі стратегічних цілей управління людськими ресурсами та формуванні на їх основі стратегічних напрямків управління людськими ресурсами [31, с. 109].

В сучасних економічних умовах, що характеризуються невизначеністю, ризиком, динамічністю та підвищенням інтенсивності конкуренції, стратегія управління людськими ресурсами стає однією з найважливіших. Тобто персонал компанії стає основою забезпечення конкурентоспроможності компанії та передумовою формування успішного управління в умовах існуючих вимог щодо забезпечення розвитку компанії. Основним завданням корпоративного управління в цій ситуації є вибір відповідних стратегій для розвитку криз [33, с. 7].

Провідне місце серед корпоративних та функціональних стратегій компанії займають кадрові стратегії, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій компанії та окремих напрямків її діяльності. Головною метою стратегічного управління людськими ресурсами є формування такого кадрового потенціалу та такої системи управління людськими ресурсами, яка може забезпечити компанії стабільне становище на ринку, економічну стабільність та стратегічний розвиток [33, с. 7].

Кадрова стратегія компанії багато в чому визначається обґрунтованістю та раціональністю вибору методів її створення. Вибір стратегії управління персоналом залежить від зовнішніх факторів, а також наявних та потенційних людських ресурсів та навичок компанії [31, с.108].

### **Висновки до розділу 1**

Компанія може зміцнити власний імідж завдяки правильно організованому стратегічному управлінню персоналом. Репутаційний ризик повинен враховуватися в більшості рішень з управління персоналом. Процеси, пов'язані з переведенням та звільненням робітників, особливо чутливі в цьому відношенні. Тому необхідно дуже обережно користуватися такими модними інструментами, як заміщення, оренда персоналу та забезпечення персоналом. Робота з профспілками щодо мотивації, розвитку та реструктуризації працівників може стати важливим напрямком роботи для створення позитивного іміджу для організації.

Реалізація основних завдань, що входять в стратегію управління персоналом в умовах підвищення конкурентоспроможності фірми дозволить досягти максимальний ефект від використання трудового потенціалу фірми, підвищити конкурентоспроможність фірми в довгостроковому аспекті. А також впливає на розвиток конкурентоспроможності ринку праці.

Стратегія розвитку та підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства і стратегія розвитку його персоналу є взаємозалежними і взаємно проникаючими. Відповідно зміна стратегічних орієнтирів розвитку підприємства тягне за собою зміну стратегії розвитку його персоналу і навпаки - якісні і кількісні зрушення в структурі персоналу тягнуть за собою необхідність коригування і внесення змін в стратегічні плани розвитку підприємства в цілому.



## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВХЛІБ»**

#### **2.1. Діагностика хлібопекарської галузі та конкурентного середовища підприємства**

Продовольчий комплекс будь-якої країни є важливим об'єктом державного регулювання, особливо в умовах розвитку і вдосконалення ринкових відносин. Продовольчий комплекс, в тому числі хлібопекарська галузь, забезпечує велику кількість робочих місць, виступає ефективним напрямком інвестування капіталу, концентрує значний потенціал інноваційної діяльності, відіграє важливу роль у формуванні експортного потенціалу країни [34, с. 17].

Хлібопекарська промисловість, одна з найбільших галузей харчової промисловості, підприємства якої виробляють різні види хлібопекарських виробів з продовольчої муки. Її структуру формують хлібопекарські підприємства, які задовольняють потреби всіх верств населення в хлібобулочній продукції. Стан і розвиток вітчизняних підприємств хлібопекарської галузі безпосереднім чином впливає на життя і здоров'я населення України [34, с. 17].

Хлібопекарська промисловість незалежної України – спадкоємиця радянської системи хлібопродуктів – головним чином була зосереджена в великих містах, обласних центрах країни і базувалася на великих і середніх підприємствах – хлібозаводах і комбінатах. Це були стандартні підприємства, укомплектовані хлібопекарським обладнанням, виготовленим в Радянському Союзі або ввезених з імпорту з країн соцтабору – Югославії, НДР і Чехословаччини. Виробничі потужності дозволяли переробляти по 40, 65, 135 т борошна на добу і забезпечувати 80-85% населення країни хлібом і хлібобулочними виробами. Решта 20% споживання забезпечувалися за рахунок

невеликих хлібозаводів і цехів інших галузей харчової промисловості, а також невеликих селищних або сільських пекарень [35, с. 287].

Розвиток хлібопекарської галузі засновано на впровадженні інноваційних ідей, передових технологій і збільшенні виробництва хліба та хлібобулочних виробів з різними добавками, що підвищують їх біологічну цінність і якість.

Конкуренція на ринку хлібобулочних виробів в Україні дуже висока, і основна боротьба йде між великими пекарнями та міні-пекарнями. Особливістю хлібного ринку є його місцевий характер після певного нетривалого терміну зберігання продуктів. Тому в центрі уваги компанії, які обслуговують конкретний регіон. Велика кількість наукових робіт присвячено всебічному аналізу суміжних тем і дає можливість сформувати оперативну класифікацію зернових продуктів від компаній [36, с. 16].

Хліб і випічка – один із стратегічних напрямків держави. Вони складають 40% калорійності українського раціону. Незважаючи на його важливість, в регіоні спостерігаються негативні процеси: за останні чотири роки обсяг ринку знизився через зниження попиту в основному сегменті [36, с. 16].

Звідси і особливе значення галузі, стабільна робота якої є гарантією соціальної безпеки і стабільності в країні, тому держава повинна приділяти значну увагу регулюванню виробництва хліба та хлібобулочних виробів [37, с. 54].

Однією з важливих проблем виробництва хлібобулочних виробів в Україні є «тіньовий» виробництво даного продукту харчування, викликане недосконалістю механізмів державного регулювання законодавчими органами [38].

Для ринку характерна тенденція до зростання цін на хліб із зростанням цін на сировину: борошно, цукор, яйця, масло і жирові продукти, а також із зростанням цін на енергоносії, а також паливно-мастильні матеріали [38].

Індекс споживчих цін на хліб за досліджуваний період збільшився. У 2019 ціни на хліб зросли на 17,7% в порівнянні з 2018 роком, тоді як інфляція в Україні за рік склала 4,1%, тобто зростання цін на так звану «хлібну корзину» був більш

ніж в чотири рази швидше, ніж зростання цін на хліб. середній рівень цін по країні (рис. 2.1).

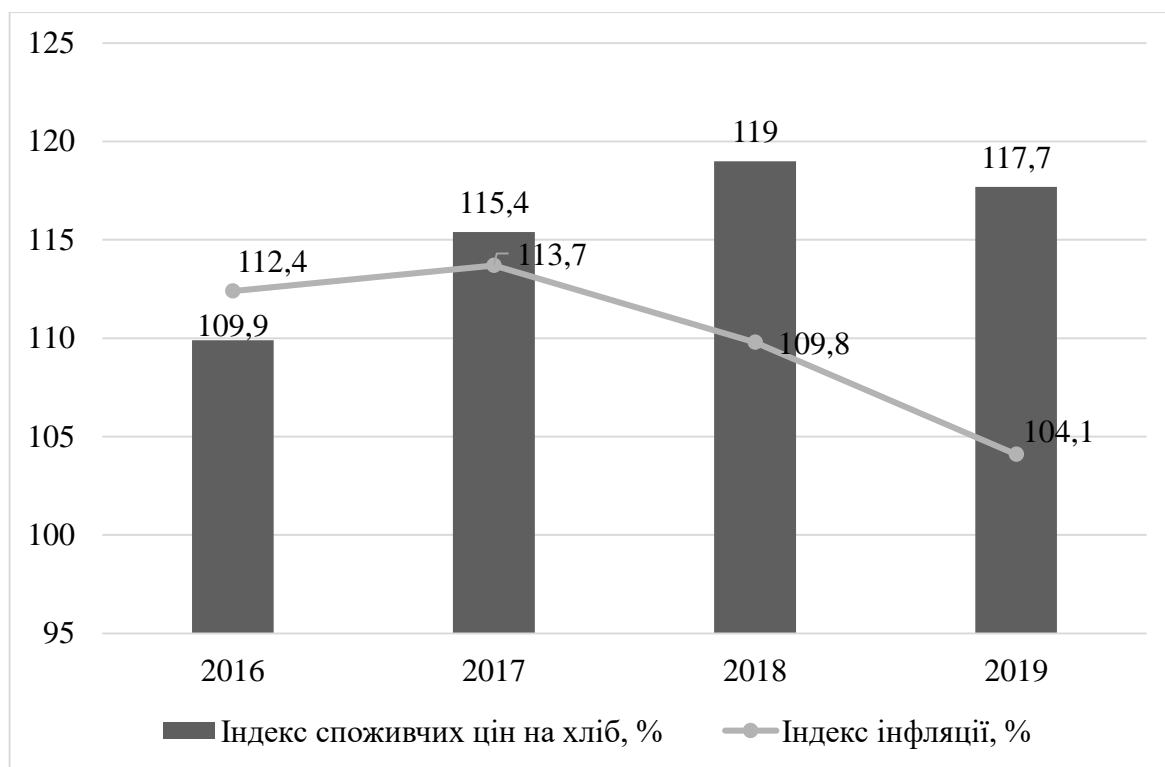


Рис. 2.1. Динаміка індексу споживчих цін на хліб та індексу інфляції в Україні за 2016-2019 рр.

Джерело: [38]

Загалом виробництво неухильно збільшується протягом останніх 4 років. Одна з основних проблем на ринку хлібобулочних виробів – наявність великого тіньового сегмента, який перешкоджає розвитку чесної конкуренції на ринку.

Ринок представлений майже виключно продукцією вітчизняного виробництва, що пов'язано з короткими термінами зберігання і труднощами при транспортуванні. Динаміка імпорту в три рази перевищує темпи зростання експорту. 99% всієї імпортної продукції доставляється в Україну з країн Євросоюзу [38].

Більшість населення купує традиційні сорти хліба. У великих містах стали популярні багети та інші види хліба – білкові, бездріжджові, з добавками і т. Д. Рейтинг споживчих переваг щороку приблизно однаковий. Є ряд лідерів ринку, які протягом багатьох років підтримують стабільну якість продукції [38].

Вітчизняні компанії прагнуть впроваджувати все нові і нові продукти, популярність нетрадиційного хліба зростає. Підприємства повинні дедалі більше зосереджуватись на тому, щоб зробити свою продукцію якомога "натуральнішою", щоб залишатися лідерами у відповідь на зростаючий попит споживачів на здорову їжу [36, с. 20].

Ринок представлений майже виключно продукцією вітчизняного виробництва, що пов'язано з короткими термінами зберігання та труднощами транспортування [36, с. 20].

Виробництво кексів зменшується у всьому світі, але їх кількість може коливатися вгору або вниз з року в рік. Асортимент хлібобулочних виробів на українському ринку досить широкий [39, с. 21].

Однією з найбільших проблем для ринку ВГВ є наявність великого тіньового сегменту, який перешкоджає розвитку добросовісної конкуренції на ринку [39, с. 21].

Варто згадати про перспективи та актуальність виробництва хлібобулочних та борошняних виробів для компаній сегменту HoReCa (пекарні, кафе, кафе, магазини швидкого харчування) та для експорту за кордон [40, с. 195].

Важливим завданням подальшого розвитку ринку хлібобулочних виробів є значне збільшення споживчого попиту на високоякісні промислові хлібобулочні вироби за доступними цінами з метою отримання достатнього прибутку для хлібопекарських підприємств та підвищення їх ефективності на цій основі [40, с. 195].

Стратегічні перспективи галузі пов'язані з посиленням її інтегрованого розвитку, основна увага в якому повинна бути спрямована на технологічне вдосконалення компаній шляхом обміну обладнанням та автоматизації технологій. Впровадження нових продуктів для підвищення прибутковості галузі; Досягнення найбільш ефективного виробництва за рахунок зменшення витрат матеріалів та енергії на продукцію; Навчання та використання новітніх технологій, що відповідають економічним, соціальним та екологічним вимогам.

Хлібопекарська промисловість в Україні має велике значення для підтримки соціальної стабільності в суспільстві. Хлібопекарські підприємства задовольняють потреби всіх верств населення і бюджетних організацій в своїй продукції, яка була, є і залишається продуктом номер один [40, с. 200].

В останні роки діяльність хлібопекарських підприємств стала низько ефективною, а для багатьох з них навіть збитковою. Важливими проблемами подальшого розвитку ринку хлібобулочних виробів є суттєве поліпшення постачання споживачів якісною продукцією промислової випічки за прийнятною ціною, отримання на цій основі достатньої маси прибутку підприємствами товаровиробниками для забезпечення їх сталої роботи. Тому в сучасних умовах дослідження ринку хлібобулочних виробів і пошук шляхів підвищення ефективності діяльності хлібопекарських підприємств є актуальними [41, с. 130].

Розвиток хлібопекарської галузі України та модернізація підприємств відбуваються за рахунок внутрішніх інвестицій великих інтегрованих холдингів із замкнутим циклом виробництва - від вирощування зерна до випуску хлібопродуктів. Правда, повністю інтегрованих компаній небагато, оскільки даний метод організації виробництва несе додаткові ризики. В останні роки в багатьох регіонах України відзначено скорочення чисельності хлібопекарських підприємств. Причина - низька рентабельність, яка обумовлена низкою факторів і в основному не економічного, а адміністративного характеру [41, с. 131].

Так як 70% хлібного ринку України займає масова або традиційна продукція - житній, формовий, подовий хліб, а також сухарі і бублики, введення в багатьох областях регулювання цін на соціально важливі сорти хліба призвело до зниження рентабельності, виробництва і навіть його збитковості [40, с. 202].

Зниження рентабельності має такі негативні моменти: у підприємств практично не залишається коштів на технічний розвиток, а для держави - зниження рентабельності веде до зменшення відрахувань до бюджету [38].

У сегменті хлібобулочних виробів слід виділити ще одну базову проблему, негативно позначаються на розвитку цього ринку, - це державне регулювання цін.

Разом з тим, економічний стан хлібопекарських підприємств залишається дуже складним, що є серйозною перешкодою до їх технічного переоснащення. Хлібопекарське виробництво є високозатратним з точки зору забезпечення сировиною і енергоносіями. Однією з серйозних проблем в діяльності хлібопекарських підприємств є стійка негативна тенденція до зменшення фактичного рівня рентабельності хлібопекарського виробництва [39, с. 22].

Харчова промисловість України – одна із стратегічних галузей для розвитку вітчизняної економіки. Вона забезпечує стабільне постачання населення необхідними якісними продуктами харчування і є важливою ланкою продовольчої безпеки держави і експортного потенціалу країни [36, с. 17].

Хліб займає перше місце у споживчому кошику. Хліб був і залишається одним з основних продуктів харчування населення нашої країни. Щоденне споживання хліба українським населенням робить його одним з найбільш важливих продуктів харчування. Український ринок хліба на 99,9% складається з вітчизняної продукції. Однак в останнє десятиліття в хлібопекарській промисловості спостерігався спад [35, с. 288].

За останні 10 років виробництво та реалізація хліба та хлібобулочних виробів скоротилися. Причинами цього є демографічні зміни, низька купівельна спроможність населення, зміна смаків споживчої аудиторії. Головним завданням держави і хлібопекарської промисловості є задоволення споживчого попиту за умови встановлення стабільних і доступних цін для всіх верств населення. Тому безпрограшною буде позиція підприємств, зорієнтованих на виробництво продукції для певних категорій покупців, цільового призначення та удосконалення упаковки: виробництво лікарсько-дієтичних сортів хліба з композитного сировини, виробів з високим вмістом клітковини, внаслідок нестачі останньої в сучасному раціоні [40, с. 202].

## 2.2. Експрес-аналіз підприємства та зрілості системи управління персоналом

Приватне акціонерне товариство «Київхліб» – хлібопекарське підприємство створене на базі державного підприємства «Київхліб» у 1996 році. Одне з найбільших хлібопекарських підприємств України, до складу якого входять 17 хлібопекарських підприємств (дев'ять у Києві та вісім – у Київській області), ремонтно-монтажний комбінат, інформаційно-обчислювальний і навчальний центри та контора матеріально-технічного постачання «Київхлібпостач» [42].



Рис. 2.1 Логотип ПрАТ «Київхліб»

Джерело: [44]

Історія співпраці Київських хлібопекарських підприємств почалася більше 84 років тому, коли у 1930 р. був створений Київський трест «Головхліб». Спочатку до його складу входили в основному малопотужні пекарні й лише два новозбудовані на той час хлібозаводи — № 2 і № 3 [42].

Піднесення промислового хлібопечення почалося після створення у 1931 р. об'єднання «Союзпромхлібопечення» та проектної організації «Хлібпроект», згодом — «Діпрохарчопром». Після цього у 1932 р. був збудований хлібозавод № 1, у 1934 р. — хлібозаводи № 4 та № 5 [42].

У повоєнні роки, у зв'язку із зростанням населення Києва, виникла потреба у спорудженні нових хлібозаводів. У 1944 р. в складі тресту було організовано контору матеріально-технічного постачання «Київхлібпостач» з метою

забезпечення хлібозаводів необхідною сировиною, паливом, будівельними та іншими матеріалами [42].

У 1948 р. на базі реконструйованої пекарні № 8, а також пекарень № 1 і № 7 було створено хлібокомбінат № 8. У 1955 р. на базі ремонтних майстерень та деревообробного заводу трест почав працювати ремонтний комбінат, з 1966 р. – ремонтно-монтажний комбінат [42].

У 1961 р. Київському тресту хлібопекарської промисловості передані Білоцерківський, Васильківський та Фастівський хлібокомбінати. У 1965 р. став до ладу хлібозавод № 9 (нині дослідний хлібозавод), у 1972-му — хлібозаводи № 11 та Броварський, у 1975-му — хлібозавод № 12 [42].

У 1976 р на базі Київського тресту хлібопекарської промисловості було створене Київське виробниче об'єднання хлібопекарської промисловості, згодом — Державне підприємство «Київхліб». У 1976 — 1977 рр. до його складу ввійшли Богуславський, Макарівський, Переяслав-Хмельницький і Сквирський хлібозаводи, а в 1988 р. — недобудований Славутицький хлібозавод, який став до ладу наприкінці цього ж року. І, нарешті, у 1995 р. було введено в експлуатацію новий хлібокомбінат № 10 [42].

Компанія «Київхліб» з початку 2020 року збільшила регіональні продажі на понад 15 відсотків. Відбулося це завдяки відкриттю своїх представництв у ще 8 регіонах України. Зокрема йдеться про Одеську, Черкаську, Чернігівську, Житомирську, Вінницьку, Львівську, Івано-Франківську області, Луцьк, Кропивницький та Кривий Ріг [44].

На власних виробничих потужностях випускається 400 тонн хлібобулочних і 10 тонн кондитерських виробів на добу. Асортимент продукції нараховує близько 250 найменувань, що включають різноманітні сорти хліба, сушки, пряники, печиво, булочки, рогаики, тістечка, торти та короваї, виготовлені під торговою маркою «Київхліб» [44].

Компанія має власний автопарк та широку дистриб'юторську мережу, що дозволяє забезпечити своєчасну доставку свіжого хліба та ароматної випічки на



прилавки магазинів як в Україні, так і в країнах Європи, Азії та Північної Америки [44].

Сьогодні автомобілі Mercedes-Benz Sprinter забезпечують логістику продукції «Київхліб» в столичному регіоні України. Це стало запорукою своєчасної доставки свіжого хліба і хлібобулочних виробів в магазини мешканцям Києва та Київської області [44].

Основні дані про ПРАТ «Київхліб» наведені в табл. 2.1

Таблиця 2.1

### Основна інформація про ПрАТ Київхліб

Параметр	Інформація
ЄДРПОУ	00381574
Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Київхліб»
Уповноважені особи	Корінь Олена Василівна (тимчасово виконуюча обов'язки)
Дата реєстрації	1930 р.
Розмір статутного капіталу	39 621 103,00 грн
Види економічної діяльності за КВЕД	<p><i>Основний:</i> 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання</p> <p><i>Інші:</i> 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування</p>
Форма власності	Приватна власність
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Органи управління юридичної особи	Загальні збори, правління
Галузь	Харчова промисловість
Адреса	Україна, м. Київ, 04080, вул. Межигірська, 83

Джерело: [43]

Сьогодні виробничі потужності планово реконструюються, парк технологічного обладнання постійно вдосконалюється і модернізується, вводяться в експлуатацію нові виробничі потужності. Завдяки висококваліфікованим фахівцям і успішному впровадженню нових рецептів виробництво нових продуктів динамічно зростає, а асортимент розширюється [44].

Компанія надає великого значення питанням якості продукції та дотримання технології її виготовлення. Хліб виготовляється з натурального якісного сировини без використання консервантів і поліпшувачів. Продукти не містять ГМО [44].

З метою підвищення ефективності управління виробництвом і підвищення конкурентоспроможності у всіх компаніях використовуються системи менеджменту якості [44].

Компанія спиралася на досвід і професіоналізм фахівців, зберігала кращі традиції, використовувала технології та рецепти виробництва, розроблені протягом багатьох років. Таким чином, компанія взяла курс на завоювання лідируючих позицій на внутрішньому ринку.

Наразі об'єднання випускає хлібобулочну і кондитерську продукцію під торговими марками: ТМ «Київхліб», ТМ «БКК», ТМ "БКК-преміум", ТМ «Марсель» [44].

Всі пекарні акціонерного товариства – це сучасні високо механізовані заводи, на яких постійно ведеться реконструкція, установка нового устаткування, нарощування потужностей, підвищення технічного рівня, здійснення заходів щодо поліпшення якості продукції та розширення асортименту [44].

У кожній компанії є місце для паркування. Це дає можливість вчасно доставляти продукцію покупцям і організовувати торгівлю поза компанією.

Особлива увага приділяється соціальним та побутовим питанням: на всіх підприємствах є медичні кабінети, їдальні; На фабриках з великою кількістю

співробітників працюють стоматологічні кабінети, кімнати відпочинку, сауни і басейни. З молодих робітників сформовані команди з семи видів спорту

Усі хлібопекарські підприємства акціонерного товариства – сучасні високоомеханізовані заводи, де постійно триває реконструкція, монтується нове устаткування, нарощуються потужності, підвищується технічний рівень, вживаються заходи щодо поліпшення якості продукції та розширення асортименту [44].

Кожне підприємство має автомобільний парк. Це дає можливість своєчасно доставляти продукцію замовникам та організовувати виїзну торгівлю.

Значна увага приділяється соціально-побутовим питанням: усі підприємства мають медпункти, їдальні, на заводах зі значною кількістю працюючих діють стоматологічні кабінети, кімнати відпочинку, сауни, басейни. З молодих працівників створені команди з семи видів спорту [44].

Запуск нових виробничих ліній, реалізація інноваційних рецептур та постійне розширення асортименту дозволяють нам продовжити багаторічну історію успіху та утримувати провідні позиції на ринку вітчизняного виробництва хліба [44].

На підприємстві є свої автомобілі для поставки продукції. Вся продукція доставляється частково своїми автомобілями і автомобілями зі сторони. Кількість постійно діючих договорів на поставку продукції постійно збільшується.

Продукція «Київхліб» виготовляється виключно з натуральної сировини, без використання консервантів та ГМО. Безкомпромісне дотримання найвищих стандартів виробництва реалізується за рахунок впровадження системи безпеки харчової продукції та застосування ефективної системи управління якістю [44].

Компанія «Київхліб» приділяє першочергове значення якості продукції та дотримання технології її виготовлення, починаючи від закупки сировини до виробництва готової продукції.

На кожному майданчику підприємства діє атестована технологічна лабораторія та функціонує система управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2009 та ISO 9001 [44].

Для розуміння фінансового становища ПрАТ «Київхліб» потрібно дослідити та проаналізувати його фінансову звітність. Для характеристики господарської діяльності підприємства було проведено аналіз основних показників діяльності за 2017-2019 рр. на основі фінансової звітності підприємства – форма №1 та форма №2 (додатки А та Б).

У таблиці 2.2 наведено основні показники господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників господарської діяльності  
підприємства ПрАТ «Київхліб»**

№	Показники	Роки			Темп приросту, %	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	2275641	1853236	1767501	-18,56	-4,63
2	Собівартість продукції, тис. грн.	1723869	1575792	1465668	-8,59	-6,99
3	Валовий прибуток, тис. грн.	551772	277444	301833	-49,72	8,79
4	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	26131	14231	33525	-45,54	135,58
5	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	16306	-2514	13500	-115,42	736,99
6	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	15268	-2764	10671	-118,10	586,07

Джерело: сформовано на основі [45, 46]

Виручка від реалізації продукції знижується протягом усіх трьох проаналізованих років, що є негативною тенденцією для підприємства. У 2018 році вона зменшилась на 422405 тис. грн. у порівнянні з 2017, а у 2019 зменшилась ще на 85735 тис. грн. ПрАТ «Київхліб» – прибуткове, але як можна побачити у 2018 році був не прибуток, а навпаки – збиток.

Таку ситуацію можна пояснити зменшенням виручки від реалізації продукції, а також зменшенням собівартості продукції та валового прибутку.

Спостерігається зменшення операційних витрат за проаналізований період. У 2018 році вони зменшились на 14,03% порівняно з 2017 роком, а у 2019 на 6,66% порівняно з попереднім роком.

Розглянемо більш детально елементи операційних витрат у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка операційних витрат ПрАТ «Київхліб»**

№	Показники	Роки			Темп приросту, %	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1	Матеріальні затрати, тис. грн.	914642	808711	733066	-11,58	-9,35
2	Витрати на оплату праці, тис. грн.	324354	318471	321482	-1,81	0,95
3	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	70386	68965	69621	-2,02	0,95
4	Амортизація, тис. грн.	26300	48755	51048	85,38	4,70
5	Інші операційні витрати, тис. грн.	409101	255144	224932	-37,63	-11,84
6	Разом, тис. грн.	1744783	1500046	1400149	-14,03	-6,66

Джерело: сформовано на основі [45, 46]

Зменшення операційних витрат переважно відбулося за рахунок зменшення матеріальних затрат та інших операційних витрат. Зокрема, варто відмітити збільшення амортизації на 85,38% у 2018 році порівняно з 2017.

Прибуток – важлива і рушійна сила економіки, головний стимул для діяльності підприємців, певна гарантія прогресу соціально-економічної системи. Вважається, що прибуток – це загальний показник діяльності компанії. У ринковій економіці основна мета бізнесу - отримання прибутку. Прибутковість безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку. Показники рентабельності – це відносні показники фінансових результатів і ефективності компанії. У порівнянні з показниками абсолютної прибутку показники рентабельності мають такі переваги, як більш широкі можливості порівняння і менший вплив інфляційних процесів на показники рентабельності. Враховуючи вищенаведене, для оцінки діяльності підприємства необхідно оцінити його рентабельність.

У таблиці. 2.4 наведена динаміка рентабельності ПрАТ «Київхліб» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.3

### Показники рентабельності ПрАТ «Київхліб»

Показник	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення	
				2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт рентабельності активів	2,46	-0,34	1,42	-2,80	1,76
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	10,06	-1,65	6,10	-11,71	7,76
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,67	-0,15	0,60	-0,82	0,75
Коефіцієнт рентабельності товарів	23,83	33,75	47,25	9,92	13,50

Джерело: розраховано на основі [45, 46]

З таблиці 2.4 можна зробити висновок, що підприємство рентабельне. Після 2017 року показники знизились, що пов'язано зі збитковістю підприємства у цей період. Також варто зауважити те, що після зниження показників у 2018, наступного року показники почали зростати, а рентабельність власного капіталу знаходиться на досить високому рівні.

Для подальшого вдосконалення показників прибутковості підприємству потрібно збільшити чистий прибуток компанії, збільшити середньорічну вартість активів, валовий прибуток та збільшити вартість власного капіталу. Економічна діяльність компанії також залежить від її платоспроможності. Коефіцієнти платоспроможності повинні бути розраховані для аналізу та оцінки.

Дані коефіцієнти розраховуються за наступними формулами:

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Всього пасивів}} \quad (2.1)$$

$$\text{Коефіцієнт фінансування} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Довгострокові} + \text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

$$\text{Коефіцієнт забезпечення власними засобами} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.3)$$

$$\text{Коефіцієнт маневреності власного капіталу} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Необоротні активи}} \quad (2.4)$$

У таблиці 2.5 наведено показники платоспроможності ПрАТ «Київхліб».

Коефіцієнт автономії позитивний протягом всього проаналізованого періоду, проте необхідно, щоб він був вищий за 0,5. Також спостерігається збільшення даного показника. Що стосується коефіцієнту фінансування, то він має позитивну тенденцію і знаходиться на достатньому рівні. Щодо коефіцієнту забезпечення власними оборотними засобами та коефіцієнту маневреності власного капіталу, то вони знаходяться нижче рекомендованого значення. Підприємству потрібно працювати над покращенням даних показників.

Таблиця 2.5

**Динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності ПрАТ «Київхліб»**

Показник	Рекомендоване значення	2017	2018	2019
Коефіцієнт автономії	$K > 0,5 \uparrow$	0,18	0,22	0,23
Коефіцієнт фінансування	$K < 1 \downarrow$	0,22	0,28	0,31
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	$K > 0,1 \uparrow$	-0,27	-0,41	-0,48
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K > 0 \uparrow$	-0,49	-0,51	-0,51

Джерело: розраховано на основі [45, 46]

Організаційна структура ПрАТ «Київхліб» є лінійно-функціональною і представлена у Додатку В.

Загальне керівництво здійснює директор. Директор відповідає за виконання встановленого плану за всіма його показниками.

Бухгалтерія організовує облік господарської та фінансової діяльності підприємства та контролює економне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Бухгалтерія бере участь у проведенні економічного аналізу на основі даних бухгалтерського обліку та звітності з метою виявлення внутрішніх фермерських запасів, усунення збитків та невиробничих збитків. Вживає заходів щодо запобігання дефіциту, незаконного витрачання коштів.

Напрямок збуту та постачання організовує постачання сировини та реалізацію продукції компанії залежно від запланованих завдань та створених контрактів, її відвантаження споживачам у строки та обсяги, встановлені планом реалізації.

Майстер контролює команду підлеглих йому робітників (пекаря, робітників на верстатах тощо). безпосередньо організовує виробничий процес з дотриманням технологічної дисципліни з виробництва продукції необхідної якості. Бригадир забезпечує дотримання правил техніки безпеки, охорони праці.

Управління персоналом складається з декількох напрямків. Серед них - управління персоналом, напрямок роботи та зарплата. Насправді керівники цих напрямків працюють у компанії понад 10 років. Це професіонали, які навчаються на спеціалізованих курсах та відвідують спеціалізовані семінари.

Персонал підприємства є основним об'єктом управління, що в першу чергу пов'язано з процесами, які відбуваються в суспільстві щодо захисту інтересів працівників, а також зростанням ролі людського фактора в процесі виробництва.

Для того, щоб оцінити ефективність системи управління персоналом, необхідно проаналізувати кадровий потенціал ПрАТ «Київхліб».

Аналіз кадрового потенціалу – процес систематичного і докладного дослідження кадрового складу підприємства, процес упорядкування та оцінки інформації, пов'язаної з працівниками.

У табл. 2.6 наведено показники чисельності персоналу за 2017 – 2019 роки.

Таблиця 2.6

#### Характеристика руху кадрів на підприємстві «Київхліб»

Показники	2017	2018	2019	+/-		%	
				18/17	19/18	18/17	19/18
Прийнято працівників, чол.	131	117	128	-14	11	-10,69	9,40
Вибуло працівників, чол.	65	75	67	10	-8	15,38	-10,67
Загальна чисельність персоналу, чол.	3786	3828	3889	42	61	1,11	1,59

Джерело: сформовано на основі [44]



На основі отриманих даних побудуємо графік, який включатиме показники вибулих та прийнятих працівників (рис.2.2).

Проаналізувавши табл. 2.6 та рис. 2.2, можна зробити висновок, що чисельність персоналу зростає, а це означає, що підприємство також зростає і розвивається. У порівнянні з 2018 роком у 2019 було прийнято на 9,4% більше працівників, а загальна чисельність зросла на 1,59%. Проте, на високому рівні знаходиться і кількість працівників, які вибули (наприклад, у 2018 році кількість вибулих зросла на 15,38% порівняно з 2017 роком), і це негативне явище, оскільки підприємству необхідно витратити час і ресурси для того, щоб замінити цих працівників, провести адаптацію та навчання нового персоналу.

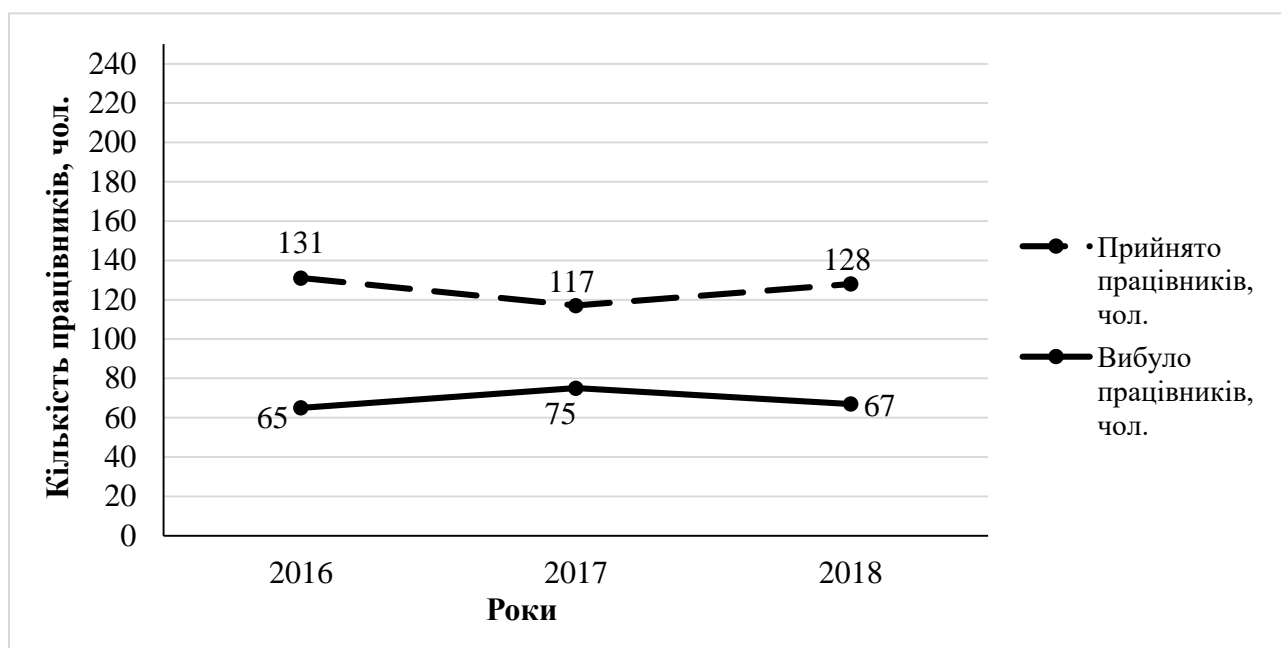


Рис. 2.2. Динаміка руху кадрів на ПрАТ «Київхліб»

Джерело: *сформовано на основі табл. 2.6.*

Для того, щоб визначити структуру працівників, які вибули, необхідно більш детально проаналізувати рух кадрів на підприємстві. Детальний аналіз руху кадрів на ПрАТ «Київхліб» представлено в таблиці 2.7.

Не зважаючи на те, що кількість прийнятих працівників зростає, проте коефіцієнт плинності кадрів також зростає. Варто звернути увагу на те, що з кожним роком збільшується кількість працівників, які вибули. Проаналізувавши структуру персоналу, який вибув, то можна зробити висновок, що основну їх частину становлять працівники, які звільнились за власним бажанням.

Таблиця 2.7

## Структура руху кадрів на ПрАТ «Київхліб»

Показники	2017	2018	2019	Відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол..	3786	3828	3889	1,11	1,59
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол..	131	117	128	-10,69	9,40
3. Вибуло працівників	65	75	67	15,38	-10,67
- з власного бажання	45	49	46	8,89	-6,12
- за порушення трудової дисципліни	3	4	4	33,33	0,00
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	17	22	17	29,41	-22,73
4. Коефіцієнт обороту:					
- з приймання, %	3,46	3,06	3,29	-11,67	7,69
- з звільнення, %	1,72	1,96	1,72	14,12	-12,07
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,27	1,38	1,29	9,21	-7,14
6. Коефіцієнт загального обороту, %	5,18	5,02	5,01	-3,1156	-0,0305

Джерело: розраховано на основі табл. 2.6

ПрАТ «Київхліб» необхідно провести ряд заходів, що створили б умови, при яких працівник хотів би якнайдовше залишатись працювати на підприємстві. Коефіцієнт плинності кадрів знаходиться на досить високому рівні і це означає, що підприємству необхідно працювати над його зменшенням.

Плинність – дуже важливий момент для кожної компанії. Оскільки в першу чергу – це витрачені кошти, які не встиг окупити співробітник. Крім цього, висока плинність персоналу провокує нові втрати. На заміну звільненого працівника потрібний додатковий час, протягом якого його посадові обов'язки розподіляються серед існуючого персоналу. Дані щодо кадрового складу підприємстві наведені в табл. 2.8.

З табл. 2.8 можна зробити висновок, що основну частину персоналу становить виробничий персонал (більше 80% протягом 2017-2019 рр.).

Таблиця 2.8

## Кадровий склад підприємства

Категорії персоналу	2017		2018		2019	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Адміністративно-управлінський персонал	431	11,38	438	11,44	444	11,42
Виробничий персонал	3056	80,72	3087	80,64	3120	80,23
Допоміжний персонал	299	7,90	303	7,92	325	8,36
<b>Разом</b>	3786	100	3828	100	3889	100

Джерело: *сформовано на основі [44]*

Це кадри, які працюють безпосередньо на заводах, тобто, від результативності їх роботи залежить прибуток підприємства. Оскільки, ця категорія персоналу вносить досить важливий вклад в ефективність діяльності підприємства необхідно більш ґрунтовно підійти до їх системи навчання і мотивації.

Таблиця 2. 9

## Характеристика персоналу за віком та освітою на ПрАТ «Київхліб»

Вік	З вищою освітою, чол.		Зі середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього, чол.		Частка в загальній кількості, %	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
До 30 років	312	329	736	754	25	24	1073	1107	28,03	28,46
Від 30 до 45 років	325	332	1035	1063	19	16	1379	1411	36,02	36,28
Від 45 до 55 років	170	171	623	628	20	15	813	814	21,24	20,93
Понад 55 років	85	80	475	473	3	4	563	557	14,71	14,32
<b>Разом</b>	892	912	2869	2918	67	59	3828	3889	100	100

Джерело: *сформовано на основі [44]*

Щодо структури персоналу за освітою, то на підприємстві найбільша кількість працівників з середньою спеціальною освітою (75,03%), далі частка працівників із вищою освітою (23,4 %), і на третьому працівники із середньою освітою (1,52 %). Якщо говорити про віковий розподіл, то на ПрАТ «Київхліб» найбільша кількість працівників від 30 до 45 років (36,28%), далі – до 30 років (28,46%), потім – від 45 до 55 років (20,93%) і найменше працівників, яким понад 55 років (14,32 %).

Для того щоб краще оцінити кадровий потенціал підприємства, потрібно проаналізувати статеву структуру кадрів на ПрАТ «Київхліб».

Склад персоналу підприємства за статтю наведено в табл. 2.10.

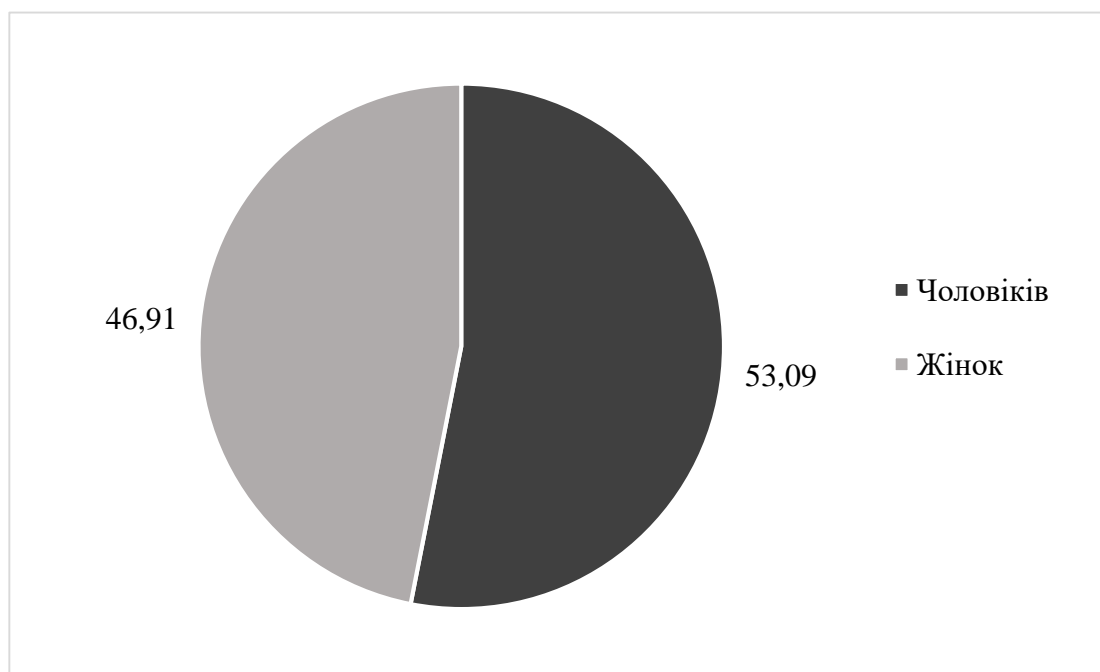
*Таблиця 2.10*

**Характеристика персоналу ПрАТ «Київхліб» за статтю**

Категорії персоналу	2017		2018		2019	
	ч	ж	ч	ж	ч	ж
Адміністративно-управлінський персонал	232	199	235	203	239	205
Виробничий персонал	1602	1454	1621	1466	1635	1485
Допоміжний персонал	176	123	177	126	187	138
<b>Разом</b>	2010	1776	2033	1795	2061	1828

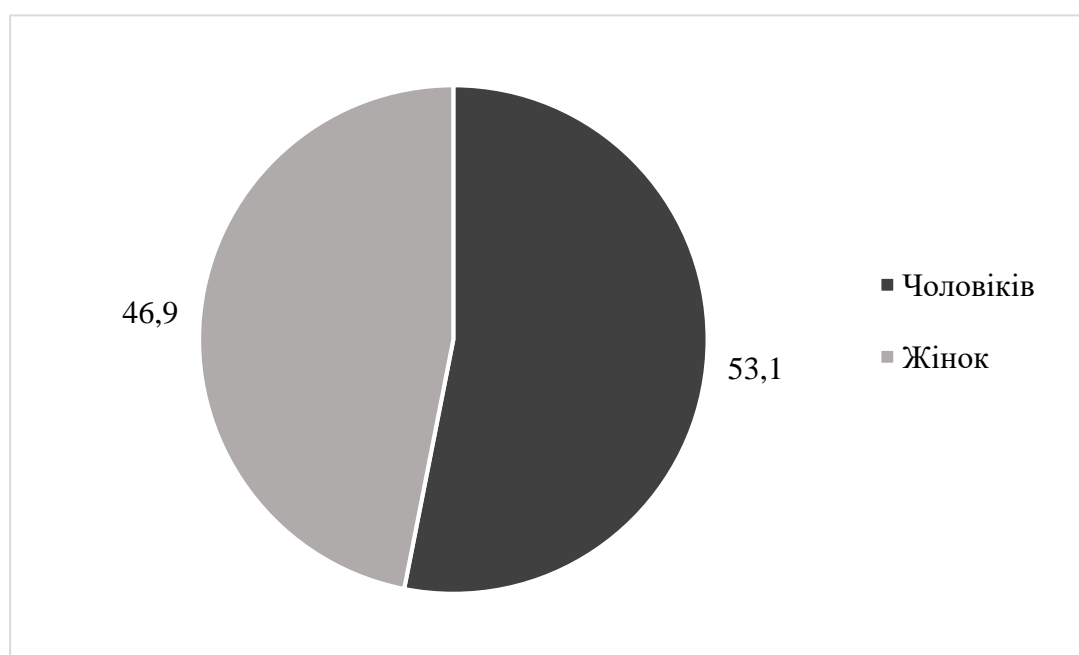
Джерело: *сформовано на основі* [44]

З рис. 2.3-2.5 та табл. 2.10 можна зробити висновок, що на підприємстві чисельність чоловіків перевищує чисельність жінок, до того ж така ця ситуація простежується протягом всіх трьох проаналізованих. Хоча переважання чоловіків над чоловіками незначне, оскільки середовище для кар'єрного росту є для тих і для тих.



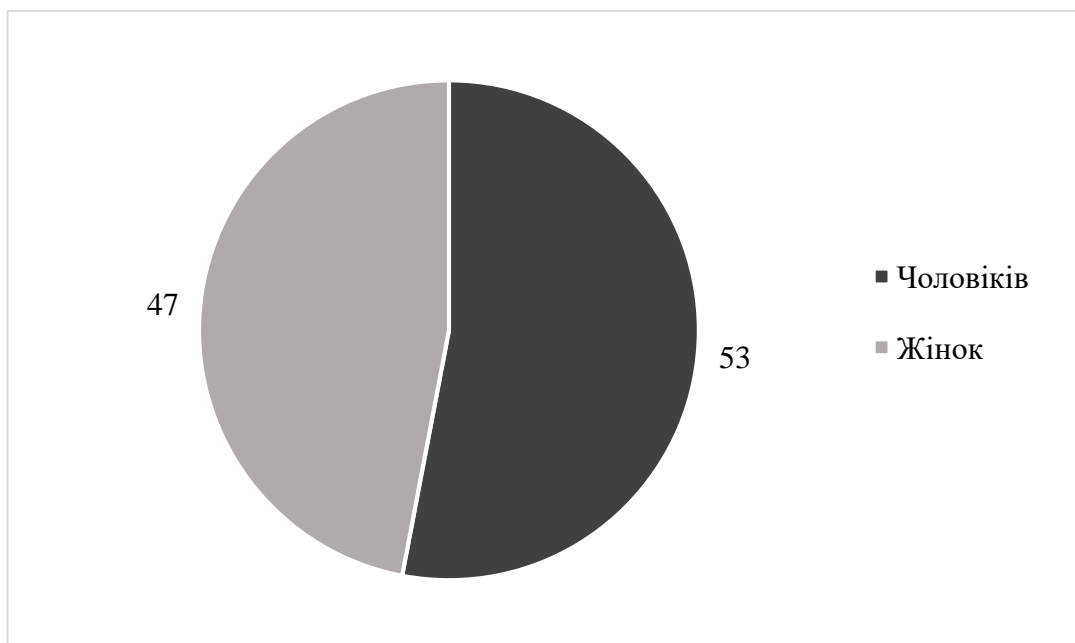
**Рис. 2.3. Статева структура персоналу ПрАТ «Київхліб»,  
2017 рік (%)**

Джерело: складено за даними табл. 2.10



**Рис. 2.4. Статева структура персоналу ПрАТ «Київхліб»,  
2018 рік (%)**

Джерело: складено за даними табл. 2.10



**Рис. 2.5. Статева структура персоналу ПрАТ «Київхліб», 2019 рік (%)**

*Джерело: складено за даними табл. 2.10*

У компанії відпрацьовані чіткі механізми підбору персоналу, для кожного фахівця є посадові інструкції і обов'язки. Крім того, існують стандарти прийому на роботу і анкети, за допомогою яких можна оцінити певні якості і компетенції майбутнього співробітника компанії [47].

У компанії є внутрішня і зовнішня система навчання, система підвищення кваліфікації. Є ряд робіт, пов'язаних з наставництвом і налаштуванням персоналу. Вітальне навчання недавно було введено для всіх нових співробітників. Вони допомагають швидко влитися в колектив. Робота кожного нового співробітника починається з екскурсії по заводу, на якій розповідається про історію компанії і майже 90-річному досвіді [47].

Також компанія плідно працює з освітніми установами по залученню молоді в колектив. Студенти приїжджають в компанію на практику, деякі повертаються в компанію після закінчення навчання [47].

«Київхліб» створює умови для навчання, отримання додаткової кваліфікації, підвищення категорії і кар'єрного зростання. У компанії є гуртожиток для персоналу, і в майбутньому кількість гуртожитків буде

збільшуватися. Для зручності робочих вже п'ять поставок з Київської області в пекарні. У регіонах є люди, які хочуть працювати в компанії, і компанія їм допомагає з перекладом. Це теж один із способів привернути робітників. Таким чином, ви можете конкурувати на ринку праці серед інших роботодавців [48, с. 85].

Оскільки ринок диктує дуже високі зарплати, важливий бренд роботодавця. Близько 70% кандидатів, які займають керівні посади і вибирають роботу, цікавляться брендом роботодавця. Зрештою, в компанії має бути довіра [48, с. 86].

При пошуку роботи молоді люди також звертають увагу на можливість кар'єрного росту, розвитку в компанії і можливість вчитися мікроклімату [47].

Компанія активно використовує Діджитал. Рекрутинг традиційно відстежує тематичні сайти, шукає і розміщує на них актуальні вакансії. Також існує безліч різних платформ, таких як LinkedIn, де ви можете отримати найсвіжішу інформацію про кращих професіоналів. Соціальні мережі, Facebook, Instagram теж дуже добре працюють [47].

Компанія «Київхліб» активно розвиває корпоративну культуру. Є сайт компанії і огляд. Ці ресурси містять найсвіжішу інформацію про продукти, нові продукти, просуванні співробітників та новини виробництва [47].

Також традиційно підбиваються підсумки, і кожен з керівників департаментів розповідає про свої досягнення та плани на наступний рік. Є й професійне свято – День працівника харчової промисловості. У цей день кращим співробітникам вручаються почесні грамоти та грошові премії [47].

Стратегічна система управління персоналом та наступна систематична її реалізація і впровадження дозволять підприємству підвищити ефективність використання власного трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а також в довгостроковій перспективі забезпечать прискорення економічного розвитку підприємства [47].

### **2.3. Оцінювання конкурентоспроможності діяльності підприємства ПрАТ «Київхліб»**

Більшість промислових хлібозаводів успішно виконують свої професійні обов'язки, постійно працюючи над поліпшенням матеріально-технічної бази своїх підприємств, постійно оновлюючи асортимент хлібобулочних виробів і працюючи над підвищенням якості та безпеки своєї продукції. Це в значній мірі спрощується завдяки великій конкуренції, яка існує сьогодні на ринку хлібобулочних виробів в Україні. Є кілька компаній, які, змагаючись, оновлюють асортимент своєї продукції. Це, в першу чергу, ПрАТ «Київхліб», «Хлібні інвестиції», ТМ «Кулиничі», концерн «Хлібпром». З'явилося досить багато високо конкурентної продукції, що швидко завойовує увагу покупців. Серед такої продукції: хліб «Оксамитовий», хліб «Французький», хліб «Ніжний», хліб «Тостовий» - ПрАТ «Київхліб»; хліб «Юрієвський», хліб «Житнє диво» - спільної розробки з фінською компанією «Лейпурин», хліб заварний «З журавлиною» - Перший столичний хлібозавод ХК «Хлібні інвестиції»; хліб «Тостовий висівковий європейський» - Київський обласний хлібопекарський комплекс ТМ «Кулиничі» [49, с. 217].

Така характеристика регіону обумовлена великою концентрацією споживачів, що власне і гарантує постійне лідерство ПрАТ «Київхліб» в Україні в якості виробника хлібобулочних виробів номер один (рис. 2.6) [49, с. 217].

Конкуренція в хлібопекарській галузі носить переважно місцевий та міжрегіональний характер. Торгові мережі більшості виробників охоплюють певний регіон (місто, район, область) з коротким терміном зберігання хлібобулочних виробів, що обмежує радіус доставки товару. Доставка продукції в радіусі більше 150 км рентабельна тільки для хлібобулочних виробів з тривалим зберіганням, оскільки збільшення часу транспортування хліба до торгової мережі знижує конкурентоспроможність через значне зниження якості на етапі доставки покупцям [50, с. 440].



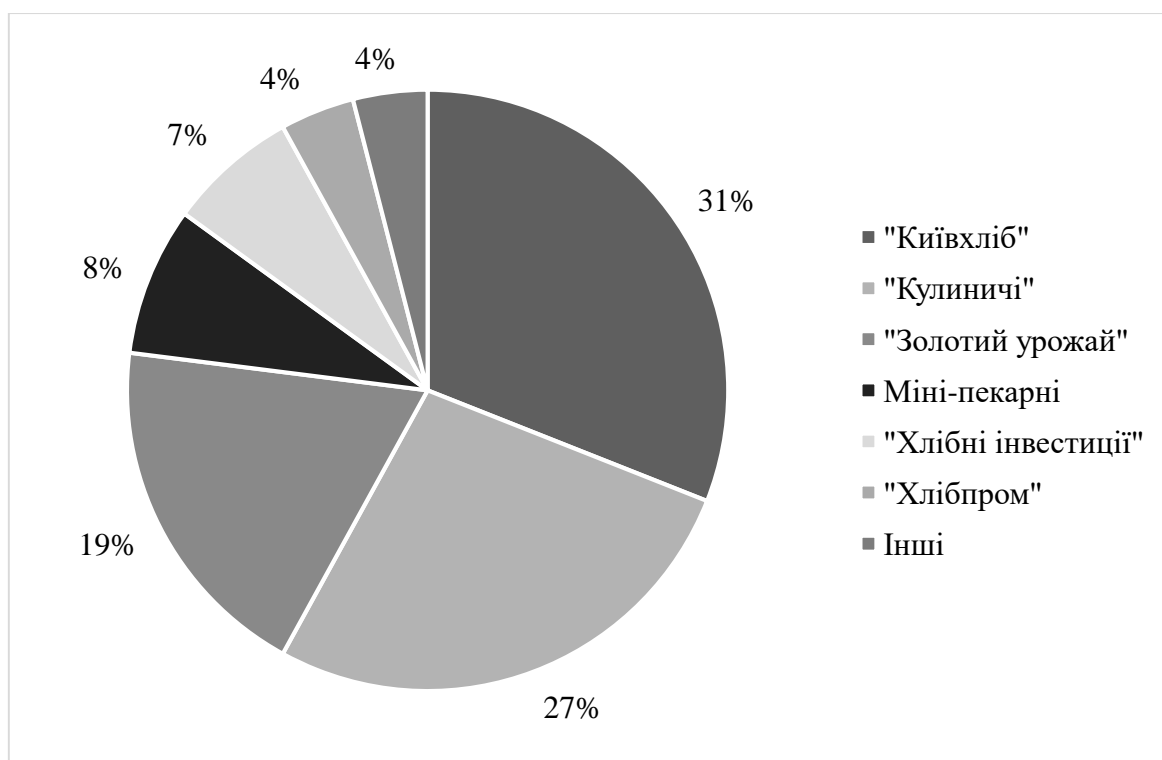


Рис. 2.6. Частка ринку виробників хліба в Україні

Джерело: складено за даними [53]

Також, визначено частку підприємства ПрАТ «Київхліб» на ринку хлібопекарської продукції міста Києва та області (рис. 2.7).

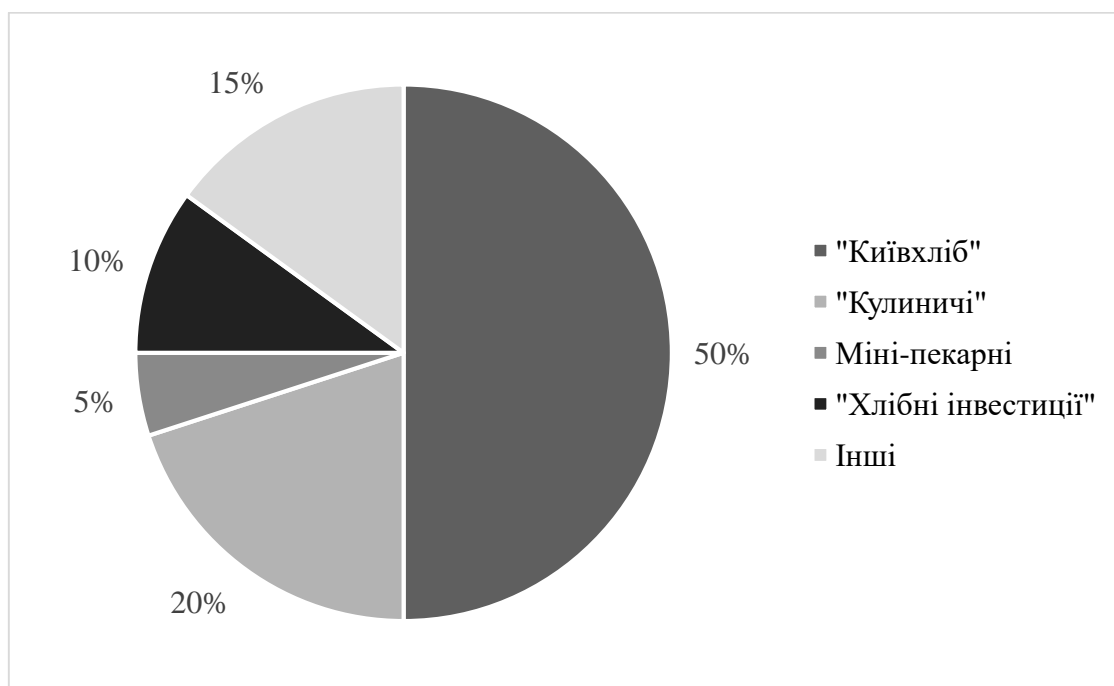


Рис. 2.7. Частка ринку виробників хліба в м. Києві та області

Джерело: складено за даними [53]

Місткість ринку хлібобулочних виробів для київського регіону, за даними комітету статистики, в 2019 році оцінювалася в розмірі 350 тис. тонн або в грошовому еквіваленті становить 3602000 тис. грн., що складає приблизно 15% від загального обсягу українського ринку [53].

Отже, головними конкурентами підприємства ПрАТ «Київхліб» є: ТОВ «Кулиничі», ТОВ «Хлібні інвестиції» («Цар Хліб»).

Побудуємо карту стратегічних конкурентів ПрАТ «Київхліб» (рис. 2.8).

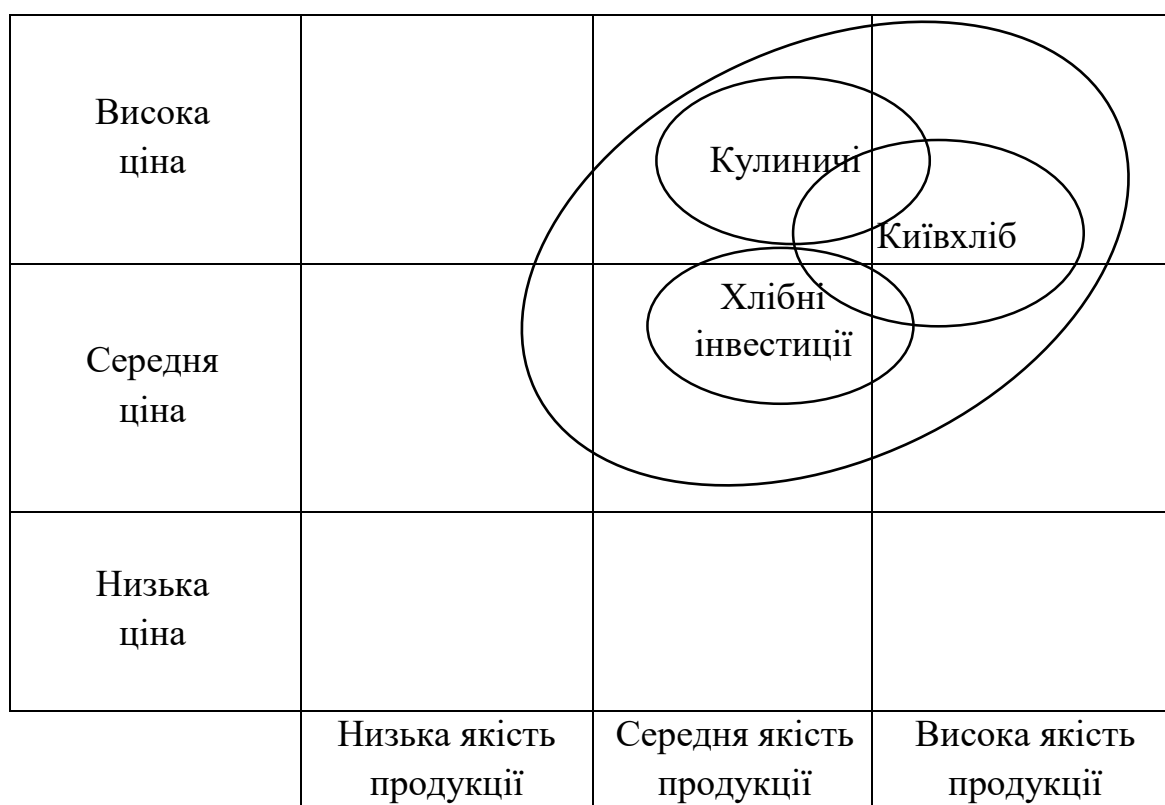


Рис. 2.8. Карта стратегічних конкурентів ПрАТ «Київхліб»

Джерело: складено за даними [53]

Приватне акціонерне товариство «Київхліб» – сучасний представник хлібопекарної галузі України. Підприємства компанії оснащені високотехнологічним обладнанням для виробництва хліба і булочних виробів на будь-який смак. Секрет смачного та корисного продукту полягає у злагодженій роботі багатьох фахівців, які відмінно управляються з технікою і професійно виконують свою ділянку роботи [44].

Холдинг «Кулиничі» – торгівельна марка «Кулиничі» відразу зарекомендувала себе, як гідний виробник якісної хлібної продукції, зайнявши лідируючі позиції серед національних виробників хлібобулочних виробів [51].

На сьогоднішній день до складу компанії входить 10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів в Харківській, Київській, Полтавській областях. До складу компанії входять сучасні логістичні центри з автопарком, що налічують тисячі спеціалізованих автомобілів, які дозволяють доставляти свіжу продукцію в кожную точку торгової мережі [51].

Асортиментний ряд продукції торгової марки «Кулиничі» налічує понад чотири сотні найменувань виробів. Хлібобулочні вироби: хліба пшеничні, хліба житньо-пшеничні, вироби булочні, вироби булочні здобні, бубличні вироби, сухарні вироби. Кондитерські вироби: пряники, печиво, кекси, тістечка, торти [51].

ТОВ «Хлібні інвестиції» – одна з найбільших українських компаній з виробництва хлібопродуктів, який займає 8% ринку хлібобулочних виробів України і знаходиться на 3-му місці серед найбільших хлібних підприємств [52].

Історія розвитку нараховує більше 25-ти років роботи на ринку хліба. ТОВ «Хлібні інвестиції» – лідер за кількістю та якістю вкладених в підприємства серед усіх хлібних компаній. Стратегією розвитку підприємства є вибір і встановлення сучасного обладнання від провідних світових виробників, яке гарантує високу якість продукції, що випускається на наших підприємствах [52].

Хлібопекарська промисловість є стратегічно важливою економікою і вкладає значний вклад у забезпечення продовольчої безпеки. Стабільна та ефективна робота хлібопекарських підприємств свідчить про формування конкурентноздатної харчової промисловості. Кожна з хлібопекарських компаній працює у визначеному ринковому середовищі, тому актуальним стає аналіз пропозицій щодо розвитку конкурентної середовища в цій сфері національної економіки України [54, с. 287].

Ключовими чинниками, які впливають на вибір хлібопекарськими підприємствами конкурентної стратегії, є [54, с. 288]:

- ринкова позиція та розмір підприємства;
- конкурентні стратегії, яких дотримуються основні конкуренти;
- поточний імідж підприємства;
- наявність достатніх фінансових, матеріальних, технічних, трудових та інших ресурсів;
- бачення подальшого розвитку підприємства його власниками та вищим керівництвом;
- гнучкість виробничої, організаційної та управлінської структур підприємства.

Отже, оцінимо конкурентоспроможність ПрАТ «Київхліб» у порівнянні з конкурентами. Для цього, використаємо метод «багатокутника конкурентоспроможності». Шкала оцінок від 0 до 5, за результатами експертного порівняння ПрАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібні інвестиції», ТОВ «Кулиничі» (таблиця 2.11 і рис. 2.9).

*Таблиця 2.11*

#### **Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Київхліб»**

№	Фактор конкурентоспроможності	Експертна оцінка			Коефіцієнт вагомості
		«Київхліб»	«Хлібні інвестиції»	«Кулиничі»	
1	Якість продукції	5	5	4	0,3
2	Ціна	5	4	4	0,2
3	Асортимент	5	4	4	0,1
4	Упаковка	4	4	5	0,08
5	Сучасні технології і устаткування	5	5	5	0,15
7	Рекламна підтримка	3	2	4	0,02
8	Дотримання термінів постачання	5	4	4	0,15
9	<b>Всього</b>	4,88	4,41	4,23	1

*Розроблено автором*

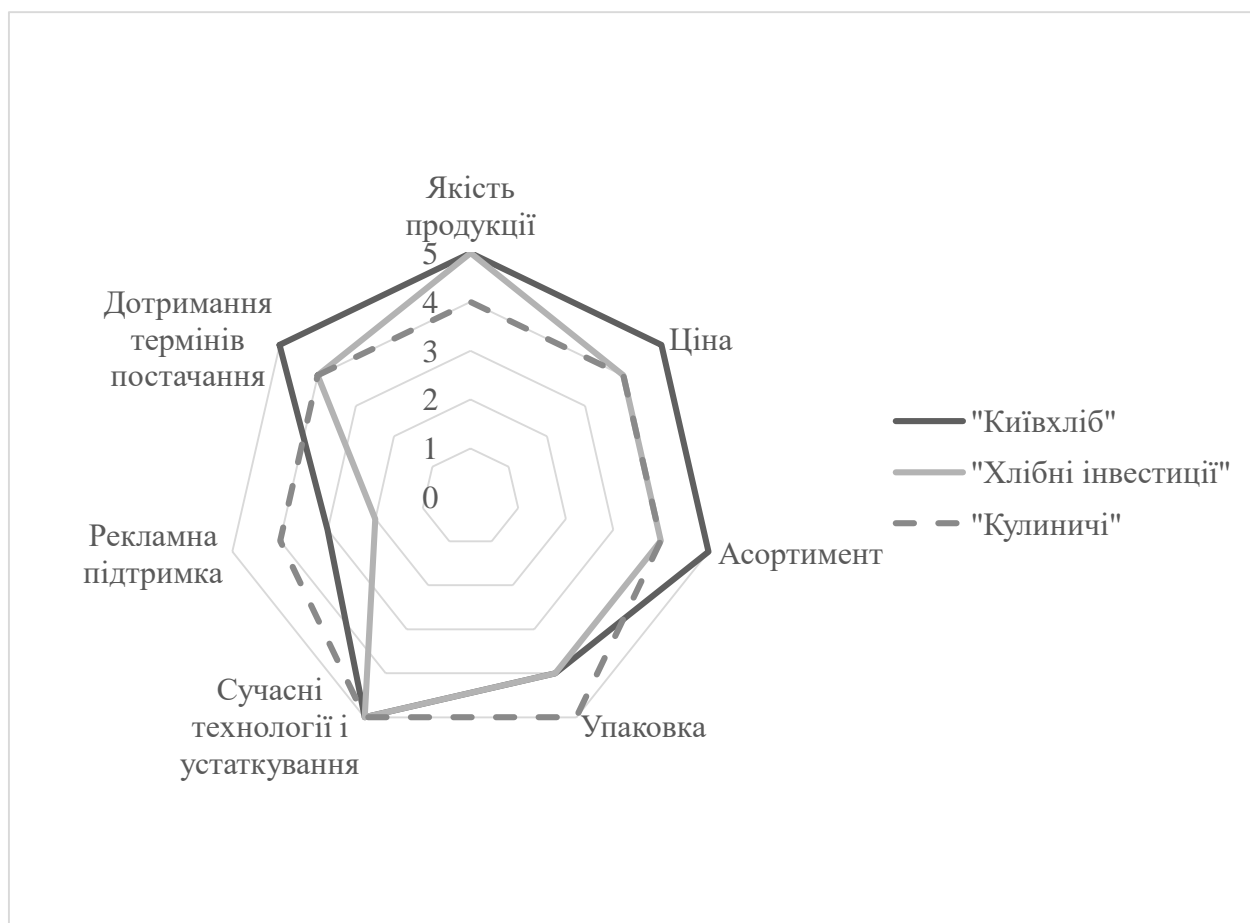


Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Київхліб» та його конкурентів

*Складено за даними табл.2.11*

Як бачимо після проведеного дослідження, що «Київхліб» є лідером серед своїх конкурентів і поступається лише в рекламних заходах та упаковці.

Також варто оцінити та порівняти стратегічні активи ПрАТ «Київхліб» та його основних конкурентів для цього сформуємо табл. 2.12.

Згідно проведеного дослідження ПрАТ «Київхліб» є лідером серед своїх конкурентів, але підприємству є куди рухатись і насамперед потрібно розвиватися в стратегічно, оскільки лише саме так можливо не лише утримувати свою частку ринку, а й збільшувати її.

Продукція ПрАТ «Київхліб» користується великим попитом в усіх районах Києва, успішно реалізується в Київській області та у всіх областях України. Середньодобова реалізація складає 500 тонн хлібобулочних виробів.

Таблиця 2.12

**Стратегічні активи та здатності ПрАТ «Київхліб» та його конкурентів**

Група стратегічних активів	Назва підприємства		
	«Київхліб»	«Кулиничі»	«Хлібні інвестиції»
<i>Переважаючі активи</i>			
Фінанси	4	4	3
Технології	4	5	5
Основні засоби	5	5	5
Місце розташування	5	5	5
Дистрибуція	5	5	5
Конкурентна позиція	5	4	3
Знання підприємства	5	5	4
Репутація	4	4	4
<i>Відмінні здатності</i>			
Розробка товарів	5	5	5
Виробництво	5	5	5
Фінансовий менеджмент	4	4	4
Маркетинг і продаж	3	4	3

*Розроблено автором*

Кількість постійно діючих договорів на поставку продукції постійно збільшується. Укладено договори з торгівельними підприємствами різних форм власності. Серед них: мережі супермаркетів "БІЛЛА", "Сільпо", "Тіко-Маркет", "Вест-Лайн", "Велика кишеня", ВАТ "Центральний гастроном", "Русь", "ЕКО", "Край", "Да! Маркет", Центр оптової торгівлі "METRO Cash & Carry", «Караван», «Ле Сільпо», «Ашан», приватні підприємці, військові частини, лікарні, дитячі та шкільні заклади.

Варто також дослідити сильні та слабкі сторони підприємства, для цього складемо SWOT-таблицю (додаток Г). Як бачимо у підприємства є напрямки, куди варто рухатись і вдосконалювати свою діяльність. Найбільше підприємству необхідно розвиватися у маркетинговому напрямку та покращувати свою систему управління персоналом.

Конкурентоспроможність залежить від ряду факторів, таких як: Наприклад, конкурентоспроможність товарів компаній на зовнішньому і внутрішньому ринку, тип вироблених товарів, місткість ринку, легкий доступ до ринку, однорідність ринку і конкурентоспроможні компанії, що вже працюють на цьому ринку, конкурентоспроможність промислового становища, можливість технічні інновації в галузі, конкурентоспроможність регіону і країни.

ПрАТ «Київхліб» постійно працює над поліпшенням виробництва продукції, поліпшенням її якості і розширенням асортименту випічки. Це стало непорушним правилом компанії.

Стратегічні перспективи галузі пов'язані з посиленням її комплексного розвитку, основним напрямком якого має стати технологічне переозброєння підприємств за рахунок заміни обладнання та автоматизації технологій. Впровадження нових продуктів для підвищення рентабельності галузі; Досягнення максимально ефективного виробництва за рахунок зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції; Навчання і використання новітніх технологій, що відповідають економічним, соціальним і екологічним вимогам.

## **Висновки до розділу 2**

У підпункті 2.1 було досліджено середовище функціонування ПрАТ «Київхліб». Хлібопекарська промисловість відіграє важливу соціальну і стратегічну роль в житті суспільства. У загальному обсязі продукції всієї харчової промисловості України займає одне з лідируючих місць. Розвиток

хлібопекарської галузі засновано на впровадженні інноваційних ідей, передових технологій і збільшення виробництва хліба та хлібобулочних виробів з різними добавками, що підвищують їх біологічну цінність і якість.

У підпункті 2.2 визначено основні аспекти діяльності досліджуваного підприємства. Отже, ПрАТ «Київхліб» – визнаний лідер українського ринку хлібобулочних виробів. Компанія має 9 виробничих підприємств у столиці та 8 у Київській області. Щодо стану фінансових справ підприємства, то воно загалом прибуткове та рентабельне, хоча й у 2018 році був збиток, то у 2019 – ситуація значно покращилась.

Також було досліджено кадровий потенціал підприємства. Незважаючи на те, що кількість найманих працівників збільшується, збільшується і плинність кадрів. Слід зазначити, що кількість звільнених співробітників збільшується з кожним роком. ПрАТ «Київхліб» необхідно провести ряд заходів, щоб створити умови, в яких працівник захоче працювати в компанії якомога довше. Насамперед, це мають бути заходи стратегічного характеру

Конкуренція на ринку хлібобулочних виробів проаналізована у підпункті 2.3. Серед основних конкурентів досліджуваного підприємства – «Кулиничі» та «Хлібні інвестиції», проте «Київхліб» є лідером на своєму ринку як по Київській області так і по всій Україні. Для утримання своєї конкурентної позиції підприємству потрібно працювати над своїми слабкими сторонами, це – система управління персоналом та маркетингові заходи.



## **РОЗДІЛ 3**

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Напрями формування стратегічного управління персоналом**

Стратегічне управління персоналом можна розглядати як загальний підхід до керування ним відповідно до напрямку розвитку компанії та вирішенню довгострокових кадрових питань. Воно є частиною стратегічного управління організації і означає формування моделі поведінки компанії в області персоналу, тобто стратегії управління персоналом. Компанії вигідно мати узгоджену і зрозумілу для всіх базу для розробки підходів до управління персоналом в довгостроковій перспективі.

Знання зовнішнього середовища і інтереси цільових груп визначають важливість управління персоналом для організації. Це, в свою чергу, впливає на те, чому фахівці з управління персоналом повинні приділяти більше уваги результатами, які вони приносять організації, на відміну від того, чим вони самі зайняті в поточній діяльності. Системи і технології управління персоналом, ресурси і фахівці кадрової служби складають суть функції стратегічного управління персоналом всередині організації.

Стратегічне управління персоналом можна розглядати як загальний підхід до керування ним відповідно до напрямку розвитку компанії і вирішенню довгострокових кадрових питань. Воно є частиною стратегічного управління організації і означає формування моделі поведінки компанії в області персоналу, тобто стратегії управління персоналом. Компанії вигідно мати узгоджену і зрозумілу для всіх базу для розробки підходів до управління персоналом в довгостроковій перспективі.

Знання зовнішнього середовища і інтереси цільових груп визначають важливість управління персоналом для організації. Це, в свою чергу, впливає на те, чому фахівці з управління персоналом повинні приділяти більше уваги результатами, які вони приносять організації, на відміну від того, чим вони самі зайняті в поточній діяльності. Системи і технології управління персоналом, ресурси і фахівці кадрової служби складають суть функції стратегічного управління персоналом всередині організації.

Для початку визначимо основні можливі напрямки розвитку стратегічного управління персоналом (рис.3.1).

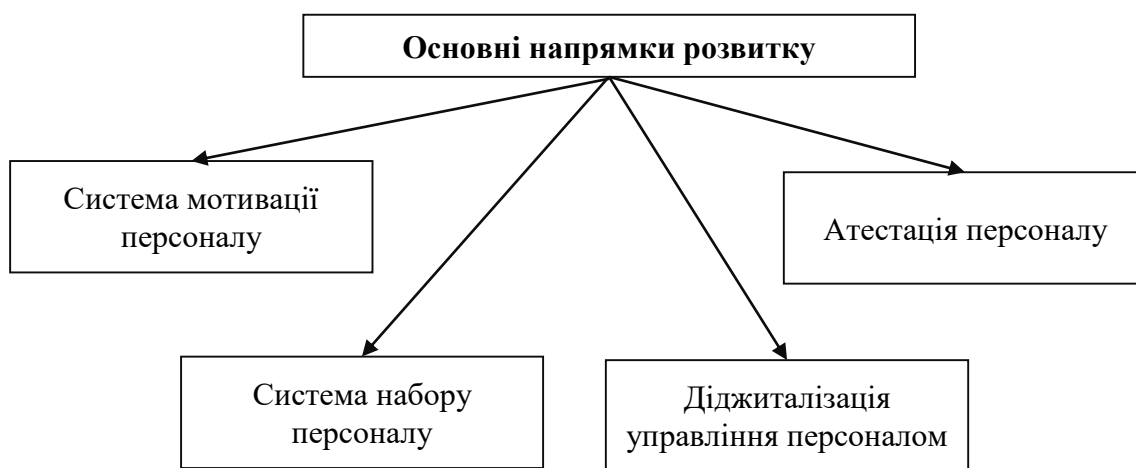


Рис. 3.1. Напрямки розвитку стратегічного управління персоналом на  
ПрАТ «Київхліб»

*Розроблено автором*

Перший напрямок – це вдосконалення системи мотивації персоналу. Наразі на ПрАТ «Київхліб» вона досить слабка і потребує вдосконалення. Загалом система мотивації має включати в себе комплекс заходів, спрямований на внутрішні цінності і потреби підлеглих, що стимулюють не лише до роботи в цілому, але і перш за все до ретельності, ініціативності і бажанням працювати. Проте на досліджуваному підприємстві цього не спостерігається.

Наступний напрямок – покращення системи набору нових працівників. Зараз підприємство діє за традиційною і одночасно застарілою схемою, намагається знайти нових працівників серед випускників навчальних закладів та

здійснює пошук кандидатів на ринку. Проте у підприємства немає стандартизованих вимог та параметрів до вакансій а також запровадити систему адаптації нових працівників. Існуючі технології підбору персоналу дозволяють швидко і ефективно знаходити потрібних фахівців і створювати ефективну команду співробітників, здатних працювати на результат. Для цього потрібно правильно вибрати потрібну техніку пошуку і відбору фахівця, а також чітко уявляти, який саме працівник потрібен компанії і якими навичками він повинен володіти.

Також одним з напрямків є запровадження атестації персоналу для оцінювання ефективності його роботи. Атестація кадрів – важлива складова частина управління персоналом, найбільш ефективна форма оцінки кадрів. Регулярна процедура оцінки ділових і особистісних якостей працівників, їх трудових показників на увазі використання цих результатів з метою поліпшення добору й розстановки персоналу, постійного стимулювання працівників до підвищення кваліфікації, покращення якості та ефективності роботи. Ефективність роботи організації складається в цілому з ефективності використання всіх організаційних ресурсів, в тому числі потенціалу кожного співробітника. Ефективність використання атестації, як однієї з основних технологій управління персоналом, буде залежати в першу чергу від ступеня технологічності процедури і від рівня володіння нею фахівцями, які безпосередньо здійснюють процедуру. Наразі на ПрАТ «Київхліб» немає системи атестації персоналу, проте її необхідно впроваджувати для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Також ще одним з можливих напрямків розвитку стратегічного управління може бути впровадження діджиталізації в систему управління персоналом. Активний перехід до цифрової економіки та стрімкий розвиток інформаційних технологій актуалізують перед компаніями завдання пошуку нових моделей управління бізнесом. Формування і розвиток Digital-стратегії, інтегрованої з бізнес- і HR-стратегіями стає необхідною умовою забезпечення сталого конкурентного становища компанії на ринку завдяки її трансформації в

технологічну. Управління людськими ресурсами є найдинамічнішою підсистемою підприємства, і якісне переосмислення методів і технологій управління персоналом тягне за собою значний вплив на результат компанії в цілому, що підтверджує особливу значимість вивчення впливу діджіталізації на дану управлінську сферу.

Тому у підприємства ПрАТ «Київхліб» є багато напрямків для вдосконалення системи управління персоналом.

Стратегічна роль управління персоналом стає все більш актуальною і з наступних причин. Стратегічне управління персоналом зводиться до приведення стратегії і практики у відповідність із завданнями бізнесу. У цій ролі менеджера з персоналу необхідно бути стратегічним партнером керівникам, який забезпечує успішну реалізацію планів і може сприяти розвитку компанії. Стратегічне управління персоналом дозволяє реалізовувати довгострокові плани компанії, так як ефективна система управління персоналом сприяє досягненню поставлених цілей.

Система стратегічного управління людськими ресурсами та її подальше систематичне використання і впровадження дозволять компанії відповідно підвищити ефективність використання власного робочого потенціалу, щоб краще використовувати свої конкурентні переваги, а також прискорити економічний розвиток компанії в довгостроковій перспективі.

### **3.2. Вибір напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Знання зовнішнього середовища і інтереси цільових груп визначають важливість управління персоналом для організації. Це, в свою чергу, впливає на те, чому фахівці з управління персоналом повинні приділяти більше уваги результатами, які вони приносять організації, на відміну від того, чим вони самі зайняті в поточній діяльності. Системи і технології управління персоналом,

ресурси і фахівці кадрової служби складають суть функції стратегічного управління персоналом всередині організації.

Наразі найважливішими напрямками для стратегічної системи управління персоналом ПрАТ «Київхліб» ж вдосконалення системи набору персоналу, системи мотивації та впровадження атестації персоналу.

Система набору персоналу в багатьох організаціях має на увазі застосування лише кілька технік, в результаті чого можуть виникати проблеми з оперативним і якісним заповненням вакантних позицій. Крім того, не кожен фахівець по роботі з кадрами може точно оцінити професіоналізм і особисті якості претендента і зрозуміти, чи зможе обраний фахівець адаптуватися в існуючих бізнес-процесах.

Щоб збільшити обсяг послуг, що надаються, поліпшити їх якість, отримувати більший прибуток, підприємству необхідно проводити набір, відбір і наймання більш якісного персоналу.

Для нових вакансій можна буде впровадити систему вимог по групах параметрів, наведених у таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

### **Вимоги для нових працівників**

<b>Група параметрів</b>	<b>Зміст параметрів</b>
Здатності	Рівень отриманої освіти; необхідні знання (основні і додаткові); практичні навички в певній сфері професійної діяльності; досвід роботи в певних посадах; навички співробітництва та взаємодопомоги
Властивості	Особистісні якості, необхідні для певного виду діяльності; здатність до сприйняття професійних навантажень; здатність до концентрації пам'яті, уваги, зусиль і т.п.
Мотиваційні настанови	Сфера професійних інтересів; прагнення до самовираження і самореалізації; здатність до навчання; зацікавленість в роботі на певній посаді, ясність професійних перспектив.

*Розроблено автором*

Зазначені якісні параметри повинні визначатися характером праці в тій чи іншій посаді або на тому чи іншому робочому місці. У свою чергу, характер праці повинен визначати ті вимоги, які пред'являються до робочого місця. Вимоги до

робочих місць повинні відображати стан на даний час і на майбутнє (прогноз вимог).

При аналізі вимог до робочого місця повинні враховуватися завдання трудового процесу на робочому місці, а також взаємозв'язку даного робочого місця з іншими ланками організаційної структури. Предметом аналізу і прогнозування, крім вимог до робочого місця, повинна бути пов'язана з ним кваліфікація співробітника, виражена через параметри вимог до персоналу. На взаємодії аналітичної інформації про вимоги до робочого місця і фактичної кваліфікації персоналу повинні базуватися заходи щодо його розвитку.

Для скоординованої роботи служби по персоналу з іншими підрозділами організації слід розробити наступний план залучення і відбору персоналу:

1. Визначення співвідношення внутрішнього і зовнішнього набору персоналу.
2. Встановлення системи стимулювання:
  - а) з визначення вмісту робіт;
  - б) за визначенням умов праці на кожному робочому місці;
  - в) встановлення розміру оплати праці відповідно до участі у трудовій діяльності;
3. Розробка альтернативних варіантів залучення персоналу.
4. Вибір ринку праці.
5. Визначення каналу залучення праці.
6. Адаптація працівника на робочому місці.

Даний план є оптимальним для процесу формування персоналу фірми, тому що процесу відбору передують ретельна підготовка (вибір форми, місця набору, системи стимулів) і новий працівник, який увійшов в колектив поступово адаптується на робочому місці. Процес відбору повинен забезпечити організацію найкращими кандидатами для заняття наявних вакансій. Для підприємства вкрай важливо планувати процес відбору і готуватися до його проведення.

Необхідно введення інших способів мотивації персоналу, крім як вирішення соціальних та індивідуальних потреб за допомогою матеріальних засобів.

Наприклад, розвиток системи моральної винагороди, нематеріального стимулювання, пробудження почуття причетності, значущості і т.д. Це, на жаль, на досліджуваному об'єкті проявляється дуже слабо.

Вдосконалення системи мотивації буде здійснюватися, ґрунтуючись на наступних принципах: усунення існуючих проблем; оптимального поєднання організаційно-адміністративних і матеріальних методів; принципів компенсаційної політики компанії; економічної ефективності; сприяти розвитку таких якостей співробітників як, творчий підхід і активний пошук додаткових можливостей для процвітання компанії, формування нового соціального пакету, стабілізація психологічного клімату.

Одним із способів нематеріальної мотивації персоналу є проведення атестації, тобто оцінки професійних якостей працівника за підсумками якої приймається рішення про подальше професійному і фінансовому зростанні працівника.

Атестація спрямована на поліпшення якісного складу персоналу, визначення ступеня завантаження працівників і використання його за фахом, вдосконалення стилю і методів управління персоналом. Вона має на меті пошук резервів зростання, підвищення продуктивності праці і зацікавленості працівника в результатах своєї праці і всієї організації, найбільш оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також створення умов для більш динамічного і всебічного розвитку особистості.

Атестація показує загальний рівень компетентності співробітників. Наприклад, оцінка може показати прогалини не у однієї конкретної людини, а у більшості працівників якогось відділу або всієї компанії. А це означатиме, що проблема криється в неефективній моделі навчання, управлінських промахах начальників відділів, відсутності культури передачі знань, помилки при підборі персоналу. Розуміння таких проблем є ключем до прийняття правильних управлінських рішень.

Основна мета атестації – не контроль продуктивності, а виявлення резервів для підвищення віддачі співробітників. Атестація – це процес, який не потребує значних матеріальних затрат.

В атестації беруть участь не тільки співробітники відділу кадрів, але і керівництво. Керівник одного-двох вищих рівнів враховує виставлені оцінки, враховуючи реакцію співробітника, перевіряє ще раз їх і стверджує.

Аналіз результатів атестації дозволяє зробити:

*Оцінку праці:*

1. Виявлення працівників, які не задовольняють стандартам праці;
2. Виявлення працівників, які відповідають стандартам праці;
3. Виявлення працівників, істотно перевищують стандарти праці.

*Оцінку персоналу:*

1. Діагностика рівня розвитку професійно важливих якостей;
2. Співставлення індивідуальних результатів зі стандартними вимогами роботи (по рівнях і специфіці посад);
3. Виявлення співробітників з відхиляється від стандартів якостями;
4. Оцінка перспектив ефективної діяльності;
5. Оцінка зростання.

Будь-яка нова атестація так чи інакше проходить через певні етапи (рис.3.2).

На етапі підготовки необхідно визначити, для чого потрібна атестація і як вона буде проводитися. За підсумком найкраще скласти документ, в якому будуть розписані:

- цілі атестації;
- терміни проведення, частота проведення;
- форма атестації: письмовий, усний опитування, колегіальний усне опитування;
- хто входить до комісії, тобто виставляє оцінку;
- порядок проведення атестації – всі етапи, за якими доведеться пройти співробітнику під час оцінки;
- критерії оцінки – на що ви будете дивитися і як оцінювати;



- види підсумкових висновків – тобто чим може закінчитися атестація для співробітника і за яких результатах.

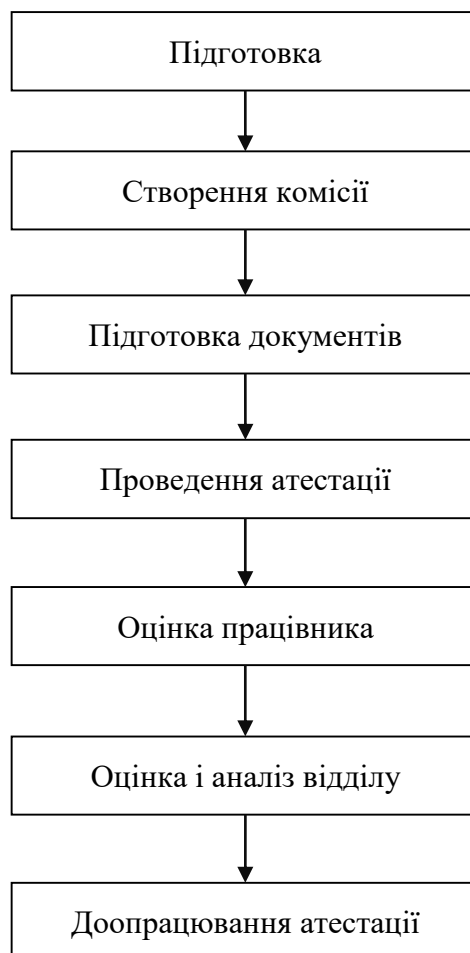


Рис. 3.2. Етапи атестації на ПрАТ «Київхліб»

*Розроблено автором*

Готовий документ можна також закріпити нормативно. Як правило, він називається «Положенням про атестацію співробітників». Це дасть можливість посилатися на атестацію при звільненні працівника за статтею.

Щодо комісії, то як правило, в комісію можуть входити безпосередній керівник співробітника, начальники інших відділів і старші досвідчені співробітники. Чим вище оцінюється співробітник за посадою, тим вища комісія його буде оцінювати.

Для проведення атестації, а тим більше переатестації можуть знадобитися додаткові документи.

Наприклад, можуть бути корисні:

- лист минулого атестації співробітника
- звіт по ефективності співробітника з системи управління бізнес-процесами
- відгуки колег оцінюваного працівника;
- звіт працівника за минулий період атестації. Це ще один з підходів до атестації, коли після закінчення одного атестації співробітник виставляє себе цілі на наступний період, а в наступне тестування звітує, чого домогся з наміченого. І його з цього списку оцінюють.

Коли дата узгоджена, проводиться саме рев'ю співробітника. Воно може проходити в форматі усної співбесіди тет-а-тет або з комісією. За підсумками атестації відділу або всього персоналу компанії варто провести обов'язковий аналіз. Він дозволить показати слабкі місця у більшості співробітників, виявити причини і в майбутньому усунути їх.

Якщо постійно задавати одні і ті ж питання, то в кінці кінців їх все вивчать і в атестації буде сенс тільки для нових співробітників. З цієї причини сам механізм атестації потрібен час від часу переглядати і покращувати. Можуть, втім, змінюватися не тільки самі тести, але і цілі атестації, критерії оцінок, висновків. Компанія обов'язково прийде до якихось поліпшень після проведення кілька атестацій.

Для оптимізації системи мотивації персоналом підприємства необхідно провести його перепідготовку і навчання. Це дозволить поліпшити якісний склад персоналу підприємства, підвищити його продуктивність, а також впровадити нові технології виробництва готової продукції.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу неминуче вимагають і вдосконалення соціально-психологічних концепцій управління персоналом. Пропонується два основних напрямки вдосконалення психологічних методів в мотивації персоналу: розвиток системи управління конфліктами; формування і розвиток організаційної культури.

Комфортний психологічний клімат – це обстановка, коли всі зайняті цікавою для себе справою, кожен знає своє місце в ієрархії організації і задоволений ним, коли компетенції співробітників не перетинаються і, отже, не виникають гострі розбіжності, в організації існує атмосфера взаємодопомоги.

Для здійснення даного заходу необхідно організувати курси виробничого навчання, залучити висококваліфікованих працівників для навчання робітників з більш низькою кваліфікацією, укласти договори з вузом про поповнення кадрового складу.

Одним з важливих результатів роботи організації в напрямку соціальної політики є наявність соціального пакета як візитної картки організації. Співробітникові компанії необхідно відповідати вимогам і грамотно виконувати свої посадові обов'язки, а за це роботодавець надає працівнику певний набір соціальних благ.

Соціальний пакет, який розроблений з урахуванням інтересів співробітників, мотивує працювати більше і краще.

Соціальний пакет для співробітників – це додаткове фінансове навантаження на бюджет організації. Соціальний або, як його ще називають, компенсаційний пакет - це винагорода за працю, яке отримує працівник компанії крім зарплати. Вартість соціального пакета може становити від третини до половини величини заробітку.

Витрати окупаються тільки в тому випадку, якщо пільги мотивують персонал працювати більше, краще, швидше, рости в професійному плані. Крім того, за допомогою них можна утримати кращих фахівців, яким складно знайти заміну на ринку праці.

Доцільно впровадити розширений соціальний пакет, з якого можна вибрати будь-які два пункти:

- добровільне медичне страхування для співробітників;
- абонементи у фітнес-клуб;
- оплата вартості туристичної путівки і для співробітника і дітей у віці до 14 років;

- оплата вартості курсів іноземної мови;
- додаткові дні відпустки;
- внески на накопичувальну частину пенсії;
- оплата лікарняного.

У ПрАТ «Київхліб» соціальний пакет складається з найнеобхіднішого переліку, який досить вузький і включає в себе тільки медичну страховку і доплату за нещасні випадки. З метою збільшення економічної віддачі від соціального пакета ПрАТ «Київхліб» необхідно пов'язати соціальні послуги з виробничими результатами працівника. Відповідно, чим вище продуктивність праці кожного працівника, активної участі в доходах компанії, тим з'являється велика можливість створення додаткового фонду для формування нового більш вагомого соціального пакета.

Основними завданнями соціального пакета в сучасній компанії можна назвати: надання співробітникам соціального захисту, забезпечення додатковою конкурентною перевагою компанії перед працівниками на ринку праці, підвищення задоволеності співробітників своєю працею, забезпечення працівникам сприятливих умов праці і відпочинку, створення позитивного іміджу компанії в очах працівників. Таким чином, розробка соціального пакета виступає як одна з найважливіших стратегічних завдань в управлінні людськими ресурсами компанії. У більш вузькому аспекті, значення і цілі надання соціального пакету можна розглядати з двох сторін: для роботодавця вигода надання соціального пакету полягає в тому, що присутність соціального пакета формує лояльність персоналу через задоволення його потреб. Отже, надання співробітникам соціального пакету - це можливість для роботодавця залучення, утримання, одержання лояльності співробітника і непряме стимулювання результативності праці працівника.

### 3.3. Економічне обґрунтування стратегічного управління персоналом в підвищенні конкурентоспроможності

Після запропонованих заходів щодо вдосконалення стратегічного управління людськими ресурсами необхідно з'ясувати, наскільки ефективними будуть ці методи. Економічна ефективність передбачає вирішення проблем, з якими стикається компанія. Це залежить від правильного і ефективного використання людських ресурсів.

Найважливіший економічний ефект – підвищення ефективності праці, що, безсумнівно, призводить до підвищення рентабельності, підвищенню продуктивності праці і зниження оборотності. Щоб зробити висновок про ефективність і дієвість системи стратегічного управління, необхідно насамперед вивчити витрати, пов'язані з реалізацією запропонованих заходів.

Орієнтовна вартість впровадження змін в перший рік – 5 млн грн. на рік. Вартість буде поступово збільшуватися в міру того, як ПрАТ «Київхліб» поступово зростає і зростає, а значить, буде збільшуватися і кількість співробітників. Аналіз витрат по роках наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### Витрати на запропоновані заходи

Стаття витрат	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Нова система набору персоналу, млн. грн.	0,8	0,85	12,1
Атестація для персоналу, млн. грн	1,7	25,6	26,3
Соціальний пакет, млн. грн.	2,5	5,1	5,3
<b>Разом, млн. грн.</b>	<b>5</b>	<b>42,5</b>	<b>43,7</b>

*Розроблено автором*

З огляду на це, можна зробити висновок, що витрати компанії виростуть в середньому на 0,4%. Для такої великої компанії це не критичний показник, так як такі витрати призводять до підвищення продуктивності праці співробітників і, відповідно, збільшення прибутку.

Базуючись на досвіді та результатах інших підприємств, які впроваджували подібні заходи, прибуток в середньому збільшився на 2% («Кулиничі», «Fozzy Group», «Чумак»).

На рис. 3.3 зображено розраховані прогностні показники збільшення прибутку на 2020-2022 рр. Із графіку можна зробити висновок, що запропоновані заходи економічно ефективні, та позитивно впливатимуть на чистий фінансовий результат ПрАТ «Київхліб».

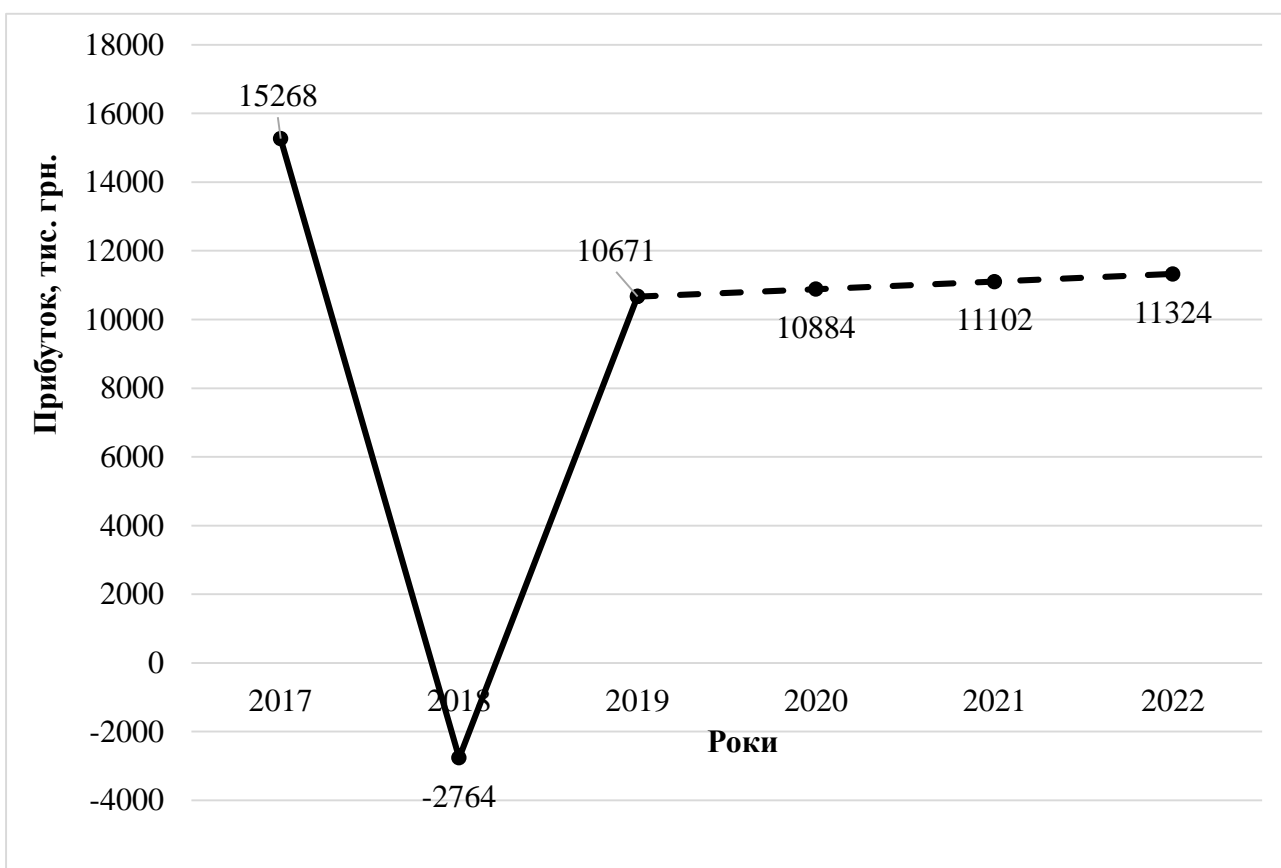


Рис. 3.3. Прогностні значення чистого прибутку

*Розроблено автором*

Також варто дослідити, як це вплине на інші фінансові показники (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

**Прогнозовані показники ефективності ПрАТ «Київхліб»**

№	Показники	Роки		
		2020	2021	2022
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1 802 851,02	1 838 908,04	1 875 686,2
2	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	10884	11102	11324
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,61	0,62	0,64

*Розроблено автором*

Як бачимо, якщо підприємством буде впроваджений ряд запропонованих заходів, то вони в кінцевому підсумку сприятливо позначатися на виручці та сприятимуть її збільшенню, а відповідно і збільшенню прибутку.

Роль прибутку компанії складно переоцінити, оскільки саме прибуток є кінцевим фінансовим результатом роботи компанії. Вона виступає джерелом поповнення фінансових ресурсів організації. Збільшення прибутку формує фінансову основу для здійснення розширеного відтворення компанії і задоволення соціальних і матеріальних потреб засновників і співробітників. За допомогою прибутку виконуються зобов'язання компанії перед бюджетом, кредитними організаціями, іншими установами.

Ефективність діяльності підприємства визначається не тільки досягненням високого прибутку і максимізації обсягів виробництва, також необхідно мінімізувати витрати, тому що саме від рівня витрат залежить собівартість і в кінцевому підсумку ціна продукту. Останнє стає особливо актуальним в умовах жорстокої конкуренції серед підприємств даної галузі.

Основним завданням кожної організації в ринкових умовах є організація виробничо-фінансової діяльності, мета якої полягає в задоволенні людських потреб в продукції і отримання максимального прибутку. Процес розвитку нових

ринкових відносин робить необхідним посилення, що належить фінансів ролі в процесі функціонування виробничих фірм і підприємств.

Дослідимо як запропоновані заходи вплинуть на конкурентоспроможність, для цього візьмемо табл. 2.12 та проставимо оцінки враховуючи ефект від запропонованих заходів і відобразимо результати у табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Стратегічні активи та здатності ПрАТ «Київхліб» враховуючи запроваджені заходи**

Група стратегічних активів	Назва підприємства		
	«Київхліб»	«Кулиничі»	«Хлібні інвестиції»
<i>Переважаючі активи</i>			
Фінанси	5 (+1)	4	3
Технології	4	5	5
Основні засоби	5	5	5
Місце розташування	5	5	5
Дистрибуція	5	5	5
Конкурентна позиція	5	4	3
Знання підприємства	5	5	4
Репутація	5 (+1)	4	4
<i>Відмінні здатності</i>			
Розробка товарів	5	5	5
Виробництво	5	5	5
Фінансовий менеджмент	4	4	4
Маркетинг і продаж	4 (+1)	4	3

*Розроблено автором*



Як бачимо запропоновані заходи із удосконалення стратегічного управління персоналом позитивно вплине на конкурентну позицію та конкурентоспроможність підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, що спрямована на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Його метою є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змінах в його зовнішньому середовищі.

Фактори можуть впливати як в бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і в бік зменшення. Це те, що сприяє перетворенню можливостей у дійсність. Вони визначають засоби і способи використання резервів конкурентоспроможності. Але наявність самих чинників недостатньо для забезпечення конкурентоспроможності. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються і в якій галузі застосовуються.

Необхідно також перевірити як зміниться плинність кадрів, оскільки однією з цілей запропонованих заходів є саме зменшення плинності кадрів ПрАТ «Київхліб». Для оцінювання значення даного показника також були взяті значення і результати змін на інших підприємствах.

Грамотне управління плинністю персоналу з боку керівництва є основним фактором, здатним вплинути на небезпечну для компанії ситуацію регулярного догляду співробітників. При впровадженні ефективних заходів, що сприяють виникненню у працівників почуттів впевненості, затребуваності, комфорту, керівництво поліпшить виробничі показники організації і зведе до нуля плинність кадрів.

За прогнозом, плинність кадрів в середньому зменшуватиметься на 13% за рік (рис. 3.4).

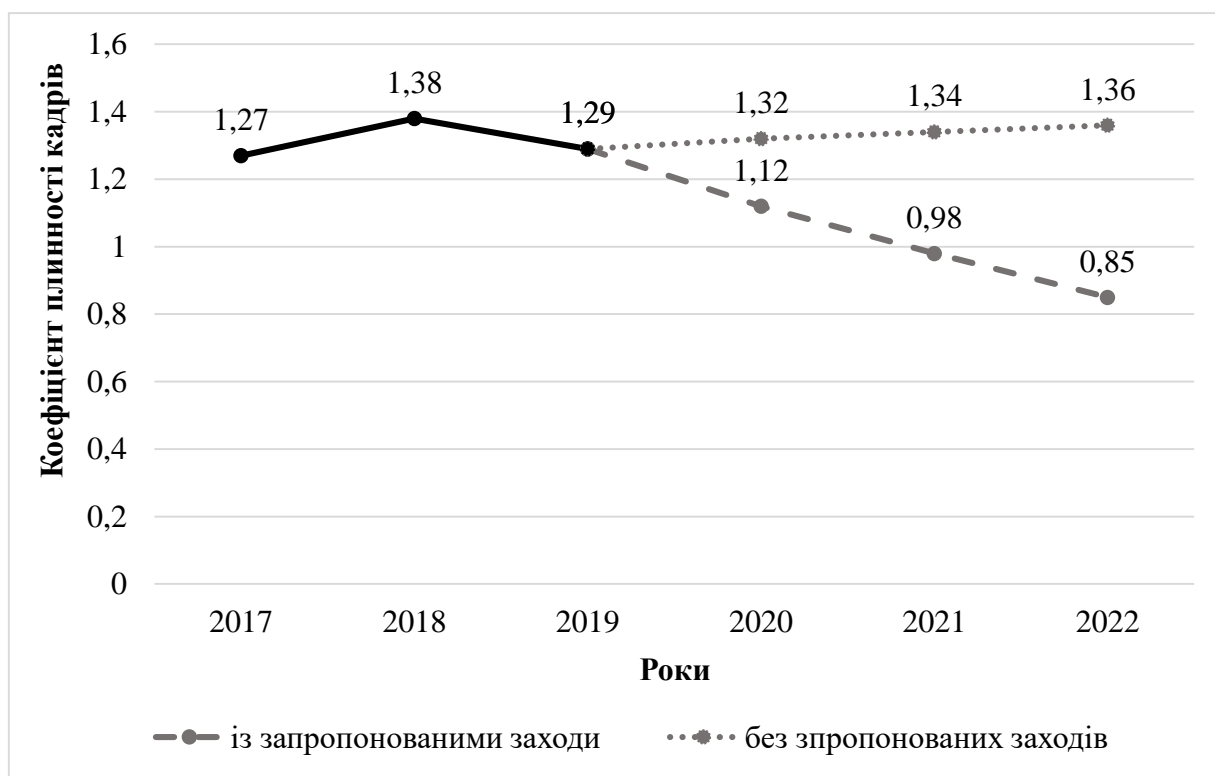


Рис. 3.4. Прогнозні значення коефіцієнту плинності кадрів

*Розроблено автором*

Підвищення плинності кадрів негативно впливає і на економічні показники. Перш за все, це упущена вигода через повільне входження в бізнес нових співробітників і зниження продуктивності праці. Висококваліфіковані фахівці відволікаються на навчання нових співробітників.

Згідно з прогнозом коефіцієнту плинності кадрів на 2020-2022 рр. він поступово буде знижуватись. Такий ефект від впровадження запропонованих заходів пояснюється тим, що покращиться атмосфера в колективі, окрім матеріальної мотивації працівників стимулюватиме ще й нематеріальна.

Для ефективної боротьби з плинністю кадрів необхідно постійно слідкувати за її коефіцієнтом і досліджувати обстановку в компанії..

Розроблені заходи щодо є ефективними з економічної точки зору. Вони сприяють удосконаленню стратегічної системи управління персоналом на ПрАТ «Київхліб», що підтверджується отриманими даними і представленими розрахунками.

### Висновки до розділу 3

У підпункті 3.1 були розглянуті напрямки вдосконалення та розвитку стратегічної системи управління персоналом. Вони включають в себе: покращення системи мотивації, вдосконалення системи набору персоналу, створення атестаційної системи та діджиталізація управління персоналом. Всі напрямки недостатньо розвинуті на ПрАТ «Київхліб», проте кожен з них є не менш важливим.

Для подальшого дослідження були обрані три напрямки: система мотивації та набору персоналу і атестація. Більш їх детальний опис та запропоновані заходи описані у підпункті 3.2.

У системі набору персоналу буде запроваджено вимоги по групах параметрів (здатності, властивості, мотиваційні настанови). Саме вони дозволять стандартизувати та структурувати процес найму нових працівників. Тепер кожна з вакансій буде описуватись на основі цих вимог.

Щодо атестації, то її запровадження має на меті пошук резервів зростання, підвищення продуктивності праці і зацікавленості працівника в результатах своєї праці і всієї організації, найбільш оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також створення умов для більш динамічного і всебічного розвитку особистості.

В системі мотивації персоналу основним впровадженням буде соціальний пакет. На підприємстві він був і до того, проте в примітивному та непривабливому вигляді і містив лише стандартні положення. Також потрібно пов'язати соціальні послуги з виробничими результатами працівника. Відповідно, чим вище продуктивність праці кожного працівника, активної участі в доходах компанії, тим з'являється велика можливість створення додаткового фонду для формування нового більш вагомого соціального пакета.

У підпункті 3.3 було досліджено ефективність запропонованих заходів. Їх можна назвати успішними враховуючи збільшення чистого фінансового результату компанії та зменшення плинності кадрів до 1,12 вже у перший рік.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі було розглянуто сутність та процес стратегічного управління персоналом, підходи оцінки системи управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства, а також основи формування стратегічного управління персоналом в підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Загалом стратегічне управління персоналом доцільно розглядати як частину базового менеджменту підприємства, оскільки кадрова політика такого формату спирається на загальну стратегію діяльності організації.

Однією з характеристик системи управління організацією є рівень досконалості стратегічного управління, якого вона досягла. Цей факт вимагає створення системи оцінки відповідності способу формування стратегії організації та того, що потрібно для ефективної реалізації.

Методологічно нерозривно пов'язаної з вирішенням проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства є оцінка його конкурентоспроможності, оскільки тільки на основі такої оцінки можуть бути зроблені висновки про ступінь конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

У наступному розділі було досліджено систему управління персоналом та конкурентну позицію досліджуваного підприємства. ПрАТ «Київхліб» – одне з найбільших хлібопекарських підприємств України, до складу якого входять 17 хлібопекарських підприємств, ремонтно-монтажний комбінат, інформаційно-обчислювальний і навчальний центри та контора матеріально-технічного постачання «Київхлібпостач».

Дослідивши фінансові результати, підприємства, можна зробити висновок, що підприємство рентабельне. Після 2017 року показники знизились, що пов'язано зі збитковістю підприємства у цей період. Також варто зауважити те, що після зниження показників у 2018, наступного року показники почали зростати, а рентабельність власного капіталу знаходиться на досить високому рівні.

Якщо ж говорити про кадровий потенціал, то чисельність персоналу зростає, а це означає, що підприємство також розвивається та збільшується. У порівнянні з 2018 роком у 2019 було прийнято на 9,4% більше працівників, а загальна чисельність зросла на 1,59%. Разом з тим, на високому рівні знаходиться і кількість працівників, які вибули (наприклад, у 2018 році кількість вибулих зросла на 15,38% порівняно з 2017 роком), і це негативне явище, адже підприємству потрібно витрачати час та власні ресурси для того, аби замінити цих працівників, провести навчання та адаптацію нових кадрів.

Основну частину персоналу становить виробничий персонал (більше 80% протягом 2017-2019 рр.). Це кадри, які працюють безпосередньо на заводах, тобто, від результативності їх роботи залежить прибуток підприємства. Оскільки, ця категорія персоналу вносить досить важливий вклад в ефективність діяльності підприємства необхідно більш ґрунтовно підійти до їх системи управління.

Щодо конкурентної позиції підприємства, то згідно проведеного дослідження ПрАТ «Київхліб» є лідером серед своїх конкурентів, але підприємству є куди рухатись і насамперед потрібно розвиватися в стратегічно, оскільки лише саме так можливо не лише утримувати свою частку ринку, а й збільшувати її. Головними конкурентами підприємства ПрАТ «Київхліб» є: ТОВ «Кулиничі», ТОВ «Хлібні інвестиції» («Цар Хліб»).

У підприємства є напрямки, куди варто рухатись і вдосконалювати свою діяльність. Найбільше підприємству необхідно розвиватися у маркетинговому напрямку та покращувати свою систему управління персоналом. Основні напрямки стратегічного управління персоналом, їх деталізація та економічне обґрунтування наведені у третьому розділі. Серед чотирьох напрямків для розвитку було обрано три (система мотивації, система набору та впровадження атестації). На цьому етапі розвитку підприємства потрібно звернути увагу саме на них.

Щоб збільшити обсяг послуг, що надаються, поліпшити їх якість, отримувати більший прибуток, підприємству необхідно проводити набір, відбір

і наймання більш якісного персоналу. Для нових вакансій можна буде впровадити систему вимог по групах параметрів.

Одним із способів нематеріальної мотивації персоналу є проведення атестації, тобто оцінки професійних якостей працівника за підсумками якої приймається рішення про подальше професійному і фінансовому зростанні працівника. Атестація спрямована на поліпшення якісного складу персоналу, визначення ступеня завантаження працівників і використання його за фахом, вдосконалення стилю і методів управління персоналом.

Одним з важливих результатів роботи організації в напрямку соціальної політики є наявність соціального пакета як візитної картки організації. Співробітникові компанії необхідно відповідати вимогам і грамотно виконувати свої посадові обов'язки, а за це роботодавець надає працівнику певний набір соціальних благ. Соціальний пакет, який розроблений з урахуванням інтересів співробітників, мотивує працювати більше і краще.

Якщо говорити про ефективність запроваджених заходів, то він збільшиться на 2 % і в 2020 становитиме 10884 тис. грн, коефіцієнт рентабельності збільшиться до 0,61, а виручка від реалізації продукції буде близько 1802851,02 тис. грн.. І з кожним роком ці показники будуть збільшуватися, тобто, можна зробити висновок, що заходи будуть економічно ефективними.

Також одним з позитивних ефектів буде зменшення плинності кадрів, згідно прогнозних значень коефіцієнт буде знаходитись на рівні 1,12 у 2020 році й має тенденцію до зменшення з кожним наступним роком. Отже, зменшення плинності кадрів дозволить підприємству ще впевненіше закріпитися на лідерській позиції та поступово збільшувати частку ринку.

В майбутньому підприємству варто звернути на діджиталізацію власних процесів, оскільки це перспективний напрямок стратегічного розвитку. Проте перед цим необхідно сформулювати підґрунтя, на основі якого можна буде впроваджувати інноваційні методи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С. Бортнік. // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – №2. – С. 33–39.
2. Потишняк О. М. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства / О. М. Потишняк. // Міжнародний науково-виробничий журнал "Сталий розвиток економіки". – 2013. – №2. – С. 82–84.
3. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. — К. : КНЕУ, 2013. — 466, [6] с.
4. Токмакова І. В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту / І. В. Токмакова, А. В. Кузуб. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – №53. – С. 110–114.
5. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст] : навчальний посібник / Є. Г. Матвіїшин. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — 200 с.
6. Никифорова В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Одеса: Атлант, 2014. – 209 с.
7. Кубарева В. С. Сутність стратегічного управління підприємством / В. С. Кубарева // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – № 749 : Логістика. – С. 55–60.
8. Маковей Ю. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери: концептуальні підходи / Ю. Маковей. // Збірник наукових праць "Ефективність державного управління". – 2015. – №43. – С. 329–336.
9. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

10. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз. // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2012. – №3. – С. 45–48.
11. Чикурова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства / А. Д. Чикурова. // Економіка АПК. – 2018. – №2. – С. 49–55.
12. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2015. – №7. – С. 29–34.
13. Вонберг Т. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом / Т. В. Вонберг // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Соціально-трудові відносини: теорія та практика : у 3 т. – Т. 1. – С. 146-152.
14. Ткаченко А. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу / А. М. Ткаченко. // Прометей. – 2014. – №2. – С. 188–191.
15. Кісь С.Я. Стратегічне управління людським розвитком. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2019. – 32 с
16. Касич А. О. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства / А. О. Касич, М. В. Черняховська, А. М. Мірошніченко. // Фінансовий простір. – 2018. – №3. – С. 35–40.
17. Баришполь Н. С. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / Н. С. Баришполь, С. М. Бондаренко. // Ефективна економіка. – 2017. – №5. – С. 40–44.
18. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. В. Кваско. // Наукові записи. – 2017. – №1. – С. 111–118.



19. Новікова Н. Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства / Н. Новікова, Т. Зубко. // Вісник КНТЕУ. – 2017. – №3. – С. 64–81.
20. Панченко М. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / М. О. Панченко, О. Г. Бровкова. // «Молодий вчений». – 2015. – №5. – С. 51–53.
21. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р. І. Жовновач. // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – 2011. – №19. – С. 106–114.
22. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Mechanism of Economic Regulation. - 2013. - № 4. - С. 155-163.
23. Мартиненко В. П. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. П. Мартиненко, Л. С. Шиманська. // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2015. – №16. – С. 276–280.
24. Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу / Т. В. Білорус. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – №1. – С. 184–195.
25. Галич О. А. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О. А. Галич, Ю. В. Вакуленко, І. О. Терещенко. // Агросвіт. – 2019. – №1. – С. 27–32.
26. Мартинюк Н. Розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Н. Мартинюк, Д. Черевко. // Аграрна економіка. – 2015. – №3. – С. 73–82.
27. Гулик Т. В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Гулик, А. В. Козєв. // Мукачівський державний університет. – 2018. – №18. – С. 353–358.

28. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
29. Герасимова О. В. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. В. Герасимова. // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». – 2019. – №14. – С. 60–65.
30. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / Т. В. Бучинська. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – №10. – С. 74–77.
31. Островерхов, В. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства [Текст] / Віктор Островерхов // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. - 2014. - Вип. 19. - С. 100-110.
32. Савеленко Г. В. Удосконалення кадрового забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Г. В. Савеленко, В. С. Лунжак. // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – 2012. – №22. – С. 76–79.
33. Климчук А. О. Вплив факторів на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства / А. О. Климчук. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – №7. – С. 6–9.
34. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку / Сичевський М.П., Васильченко О.М., Коваленко О.В. // Економіка АПК. - 2018. - № 5 - С. 14.
35. Кузьо Н. Є. Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України та обґрунтування товарних інновацій виробників на ньому / Н. Є. Кузьо, Н. С. Косар, Г. М. Пагута. // Мукачівський державний університет. – 2017. – №12. – С. 284–291.

36. Сичевський М. П. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку / М. П. Сичевський, О. В. Коваленко. // Економіка АПК. – 2018. – №5. – С. 14–23.
37. Струнін В. В. Вітчизняний ринок хлібобулочних виробів: сучасний стан та перспективи розвитку / В. В. Струнін, Т. М. Філоненко. // Ефективна економіка. – 2014. – №12.
38. Аналіз ринку хлібобулочних виробів України. 2020 рік [Електронний ресурс] // Pro-Consulting. – 2020. – URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-2020/>.
39. Бетехтіна Л. О. Особливості розвитку хлібопекарської галузі та її потенціал для інвестування / Л. О. Бетехтіна. // Агросвіт. – 2012. – №6. – С. 20–23.
40. Завертаний Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку хлібопекарської галузі України / Д. В. Завертаний. // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2017. – №2. – С. 194–203.
41. Повержук У. М. Оцінка розвитку хлібопекарської промисловості в контексті формування валової доданої вартості областей України / У.-Ю. М. Повержук. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – №9. – С. 129–132.
42. Київхліб [Електронний ресурс] // Вікіпедія – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1%85%D0%BB%D1%96%D0%B1>.
43. YouControl [Електронний ресурс] – URL: <https://youcontrol.com.ua/dashboard/>.
44. Офіційний сайт ПрАТ "Київхліб" [Електронний ресурс] – URL: <https://kyivkhlb.ua/>.
45. Фінансова звітність ПрАТ «Київхліб» (форма № 1 «Баланс» за 2017-2019 рр.).

46. Фінансова звітність ПрАТ «Київхліб» (форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2017-2019 рр.).
47. Зайцев І. Кращі HR-практики в ритейлі: досвід компанії Київхліб [Електронний ресурс] / І. Зайцев // RAU. – 2019. – URL: <https://rau.ua/novyni/hr-kyivhlib/>.
48. Напрями ефективної оплати праці та її вплив на прибуток підприємства. // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2019. – №23. – С. 80–86/
49. Клементьєва А. В. Особливості ринку хліба в Україні / А. В. Клементьєва, В. О. Балдик. // Соціально-гуманітарний вісник. – 2019. – №25. – С. 216–220.
50. Навольська Н. В. Дослідження ринку хліба і хлібобулочних виробів в Україні / Н. В. Навольська. // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2016. – №11. – С. 438–441.
51. Офіційний веб-сайт "Кулиничі" [Електронний ресурс] – URL: <https://kulinichi.com/ua/pro-kompaniyu/>.
52. Офіційний веб-сайт "Хлібні інвестиції" [Електронний ресурс] – URL: <https://hlibinvest.com.ua/>.
53. Гальчинська Ю. М. Маркетингові дослідження конкурентної частки ПАТ «Київхліб» на ринку хлібобулочної продукції в Україні / Ю. М. Гальчинська, Ю. О. Поспєєва. // Ефективна економіка. – 2017. – №11.
54. Кузьо Н. Є. Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України та обґрунтування товарних інновацій виробників на ньому / Н. Є. Кузьо, Н. С. Косар, Г. М. Пагута. // Мукачівський державний університет. – 2017. – №12. – С. 284–291.

# ДОДАТКИ

Додаток А

ПрАТ «Київхліб»  
Форма №1 «Баланс»

Показники	2017	2018	2019
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	504	134	80
первісна вартість	1413	1124	593
накопичена амортизація	909	990	513
Незавершені капітальні інвестиції	22128	33592	57152
Основні засоби:	171484	204410	200708
первісна вартість	329762	400969	407030
знос	158278	196559	206332
Інвестиційна нерухомість:	98	0	0
первісна вартість	489	489	489
знос	391	489	489
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0
первісна вартість	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	102845	99958	99961
інші фінансові інвестиції	2029	2029	2029
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0	0
Гудвіл	0	0	0
Гудвіл при консолідації	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>299088</b>	<b>340123</b>	<b>359930</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	122054	99487	107641
Виробничі запаси	50175	50893	49045
Незавершене виробництво	46	55	62

## Продовження додатку А

Готова продукція	2337	4974	2839
Товари	69496	43565	55695
Поточні біологічні активи	0	0	0
Депозити перестраховування	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	347332	229440	186385
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	26729	9119	16937
з бюджетом	16189	12595	9873
у тому числі з податку на прибуток	6901	6651	3822
з нарахованих доходів	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	15874	52270	60696
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	4200	5097	1906
Готівка	0	0	0
Рахунки в банках	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	0	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0
резервах незароблених премій	0	0	0
інших страхових резервах	0	0	0
Інші оборотні активи	12116	11709	2533
<b>Усього за розділом II</b>	<b>544494</b>	<b>419717</b>	<b>385971</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>843582</b>	<b>759840</b>	<b>745901</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	39621	39621	39621
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0

## Продовження додатку А

Капітал у дооцінках	30063	29927	29927
Додатковий капітал	1360	1360	1360
Емісійний дохід	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0
Резервний капітал	3477	5943	5943
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	90070	87306	97977
Неоплачений капітал	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0
Інші резерви	0	0	0
<b>Усього за розділом І</b>	<b>151789</b>	<b>167057</b>	<b>174828</b>
<b>ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	0	0	0
Довгострокові кредити банків	94500	74900	106882
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	11836
Довгострокові забезпечення	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0	0
Цільове фінансування	0	0	0
Благодійна допомога	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	0	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0	0
Призовий фонд	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0	0
<b>Усього за розділом ІІ</b>	<b>94500</b>	<b>74900</b>	<b>118718</b>
<b>ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			

## Продовження додатку А

Короткострокові кредити банків	0	0	0
Векселі видані	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0
за товари, роботи, послуги	420754	354694	342306
за розрахунками з бюджетом	5969	6058	4419
за у тому числі з податку на прибуток	0	0	0
за розрахунками зі страхування	4472	5267	3369
за розрахунками з оплати праці	17461	19696	13704
за одержаними авансами	51180	35076	3875
за розрахунками з учасниками	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	71660	71660	66430
за страховою діяльністю	0	0	0
Поточні забезпечення	13596	18227	15734
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	16843	10282	2518
<b>Усього за розділом III</b>	<b>601625</b>	<b>520960</b>	<b>452355</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>843582</b>	<b>759840</b>	<b>745901</b>



## ПрАТ «Київхліб»

## Форма №2 «Звіт про фінансові результати»

Стаття	2017	2018	2019
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2275641	1842323	1767501
Чисті зароблені страхові премії	0	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0	0
Премії, передані у перестраховування	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1723869	1566913	1465668
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0	0
Валовий: прибуток	551772	275410	301833
Валовий: збиток	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0	0
Інші операційні доходи	56351	89213	74623
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0	0
Адміністративні витрати	113423	108154	107476
Витрати на збут	390612	141095	131760
Інші операційні витрати	77957	100894	103695
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0

## Продовження додатку Б

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	26131	14480	33525
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	948	325	8
Дохід від участі в капіталі	0	241	118
Інші фінансові доходи	57853	7007	8123
Інші доходи	0	0	0
Дохід від благодійної допомоги	0	0	0
Фінансові витрати	19050	17211	21114
Втрати від участі в капіталі	229	562	4
Інші витрати	49347	6794	7156
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	16306	0	13500
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	2514	0
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1038	-250	-2829
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	15268	0	10671
Чистий фінансовий результат: збиток	0	2764	0
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0	0
Інший сукупний дохід	0	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	15268	-2764	10671
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	914642	803436	733066
Витрати на оплату праці	324354	315657	321482
Відрахування на соціальні заходи	703	68347	69621
Амортизація	26300	48707	51048

## Продовження додатку Б

Інші операційні витрати	409101	253596	224932
Разом	1744783	1489743	1400149
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Середньорічна кількість простих акцій	792422060	792422060	792422060
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	792422060	792422060	792422060
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	0,019	-0,03	0,01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	0,019	-0,03	0,01
Дивіденди на одну просту акцію	0	0	0

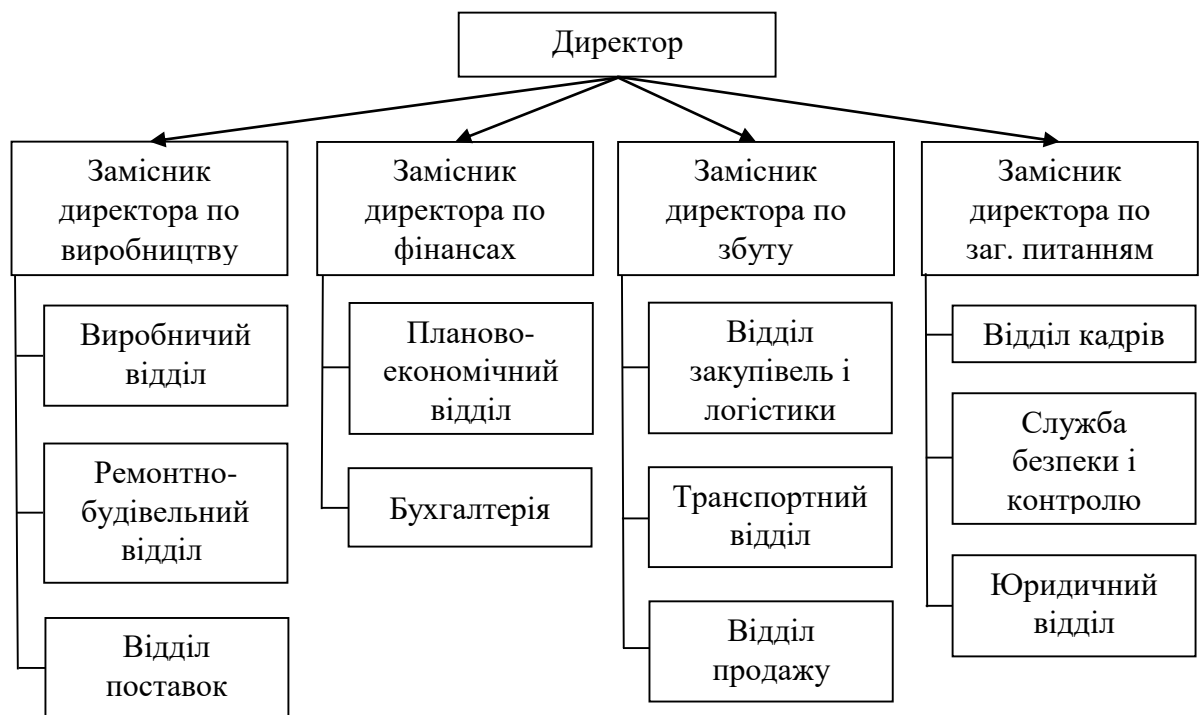


Рис. В1. Організаційна структура ПрАТ «Київхліб»

Додаток Г

<div>Зовнішнє середовище</div> <div>Внутрішнє середовище</div>		Можливості - Opportunities	Оцінка в балах	Загрози - Threats	Оцінка в балах
		1. Збільшення попиту серед нових клієнтів	3	1. Нестабільна економічна ситуація в країні	2
		2. Покращення купівельної спроможності населення.	2	2. Посилення ролі наявних на ринку конкурентів.	3
		3. Розширення асортименту товарів за рахунок запровадження нових видів виробів	2	3. Збільшення кількості міні-пекарень на рику	2
		4. Впровадження нових технологій у діяльності	1		
		5. Утримання частки ринку і її збільшення	3		
Сильні сторони -Strengths		СІМ		СІЗ	
Оцінка в балах					
1. Великий асортимент хлібобулочних виробів	3				
2. Високий рівень якості продукції	3				
3. Відомий бренд і позитивний імідж компанії	3				
4. Наявність 17 хлібопекарських заводів, які входять до складу компанії	2				
Слабкі сторони - Weaknesses		СЛМ		СЛЗ	
Оцінка в балах					
1. Недостатній рівень розвитку маркетингової політики та заходів з просування продукції	3				
2. Збільшення плинності персоналу.	2				
3. Низька ефективність системи управління персоналом	2				
4. Низький рівень рекламної кампанії	2				
5. Відсутність моніторингу та аналізу конкурентів на ринку	1				

Рис. Г1. SWOT-аналіз ПрАТ «Київхліб»